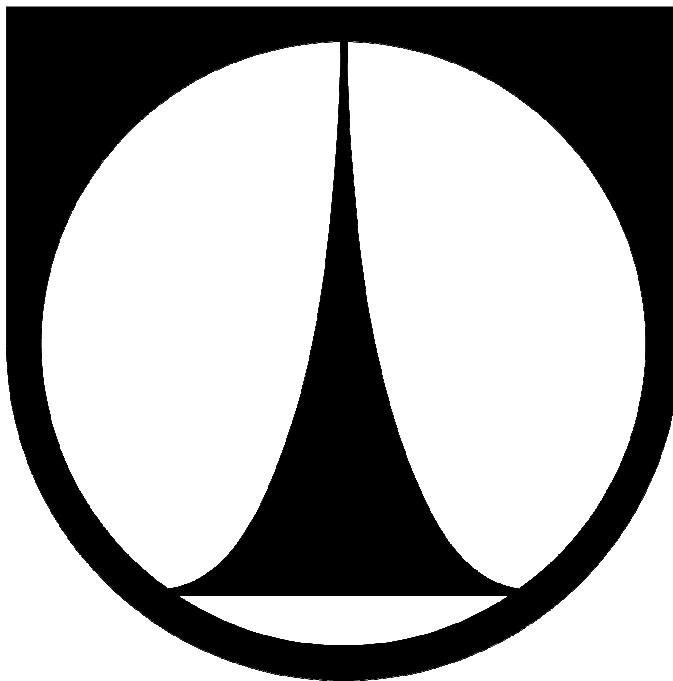


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2013

Bc. Michaela Vurmová

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Hodnocení pracovníků na Technické univerzitě v Liberci

Employee Evaluation at the Technical University of Liberec

DP-EF-KPE-2013-79

Bc. Michaela Vurmová

Vedoucí práce: Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D., katedra podnikové ekonomiky

Konzultant: Ing. Alena Šírková, vedoucí personálního oddělení, Technická
univerzita v Liberci

Počet stran: 125

Počet příloh: 9

Datum odevzdání: 10. 05. 2013

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela Vurmová**
Osobní číslo: **E10000292**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Hodnocení pracovníků na Technické univerzitě v Liberci**
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Teoretická východiska hodnocení a odměňování pracovníků.
2. Charakteristika současného přístupu k hodnocení pracovníků na Technické univerzitě v Liberci se zaměřením na TH pracovníky.
3. Vyhodnocení potřeb pro hodnocení TH pracovníků s využitím dotazníkového šetření a využití zahraničních zkušeností.
4. Návrh na zavedení systému hodnocení TH pracovníků na Technické univerzitě v Liberci.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

65 normostran

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3.

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.

BEDRNOVÁ, E., et al. Psychologie a sociologie řízení. 3. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-169-0.

ARMSTRONG, M. A Handbook of Human Resource Management practice [online]., 10th Edition United Kingdom: Cambridge University Press, 2006. ISBN 13 978-0-7494-4631-4.

Dostupné z: <http://books.google.cz/books?id=D78K7QIdR3UC>.

Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz)

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky

Konzultant diplomové práce:


Ing. Alena Šírková

Datum zadání diplomové práce:


31. října 2012

Termín odevzdání diplomové práce:

10. května 2013


doc. Dr. Ing. Olga Hašprová
děkanka




prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2012

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 10. 05. 2013

Bc. Michaela Vurmová

Anotace a klíčová slova

Diplomová práce s názvem „Hodnocení pracovníků na Technické univerzitě v Liberci“ si klade si za cíl popsat systém hodnocení a odměňování pracovníků v teoretické i praktické rovině. Jelikož se jedná o velmi rozsáhlé téma, je zvoleno jen několik oblastí, kterými se tato práce zabývá. Teoretická část obsahuje charakteristiku řízení pracovního výkonu, dále hodnocení pracovníků, kde je hlavně věnována pozornost metodám a systematickému hodnocení pracovníků a hodnotícímu pohovoru. Odměňování pracovníků se zabývá popisem a úkoly pracovníků, odměnou a zaměstnaneckými výhodami. Pro praktickou část jsou dané systémy popsány vzhledem k vybrané organizaci a posléze je realizováno dotazníkové šetření, které je následně vyhodnoceno a poté je vytvořen návrh na zavedení systému hodnocení zaměstnanců TUL formou dotazníkového šetření.

Klíčová slova: hodnocení, metody hodnocení, kritéria hodnocení, hodnotící rozhovor, odměňování, zaměstnanecké výhody

Annotation and Keywords

The title of this dissertation thesis is „Employee Evaluation at the Technical University of Liberec“ and its goal is to describe the evaluation and reward system in theory and in practice. Due to the broadness of the topic only few areas were chosen to be examined. The theoretical part includes a short description of the management of a work performance, employee evaluation where the main focus is on the methods and tools used for a systematical evaluation, and evaluation interviews. The employee reward system deals with attitudes and duties of the employees, their rewards and employee benefits. In the practical part these systems are described in regard to the given organization. Later the results of a questionnaire will be implemented in a suggested system of employee rewards in the last chapter of the thesis.

Keywords: evaluation, evaluation methods, evaluation criteria, evaluating interview, rewards, employee benefits

Poděkování

Mé poděkování patří paní Ing. Kateřině Maršíkové, Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce, věnovaný čas a ochotu. Za připomínky a rady, které mi dávala po celou dobu psaní mé práce. Dále mé poděkování patří rektorovi a kvestorovi Technické univerzity v Liberci, za povolení a schválení mého téma a výzkumu na univerzitě a také nesmím zapomenout na paní Ing. Alenu Šírkovou, vedoucí personálního oddělení, která mi věnovala čas a poskytla informace ohledně systému hodnocení a odměňování pracovníků na dané univerzitě.

Obsah

| | |
|--|-----------|
| SEZNAM ILUSTRACÍ (OBRÁZKŮ) | 11 |
| SEZNAM TABULEK | 12 |
| SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK, ZNAČEK A SYMBOLŮ | 13 |
| ÚVOD | 14 |
| 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ | 16 |
| 1.1 POJETÍ ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU | 16 |
| 1.2 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ | 18 |
| 1.2.1 Zpětná vazba..... | 22 |
| 1.2.2 Pracovní výkon, jeho determinanty a kritéria..... | 23 |
| 1.2.3 Proces hodnocení pracovníků..... | 26 |
| 1.2.4 Kdo může hodnotit pracovníky v organizaci..... | 27 |
| 1.2.5 Hodnotící pohovor..... | 31 |
| 1.2.6 Pomůcky pro systematické hodnocení | 32 |
| 1.2.7 Metody hodnocení pracovníků..... | 33 |
| 1.2.8 Hodnocení práce pomocí počítače | 39 |
| 1.2.9 Informování pracovníků o výsledcích hodnocení | 40 |
| 1.2.10 Hodnocení a finanční odměňování | 40 |
| 1.3 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ | 41 |
| 1.3.1 Pojetí a úkoly odměňování pracovníků..... | 41 |
| 1.3.2 Základní otázky systému odměňování..... | 42 |
| 1.3.3 Odměna a pracovní výkon, mzdovorné faktory a determinanty odměňování | 43 |
| 1.3.4 Politika odměňování v organizaci a zásady, které je třeba dodržovat | 46 |
| 1.3.5 Zaměstnanecké výhody | 47 |
| 1.3.6 Plán Cafeteria | 48 |
| 1.3.7 Úloha vedoucích pracovníků a personálního útvaru v systému odměňování pracovníků | 51 |
| 2 CHARAKTERISTIKA SOUČASNÉHO PŘÍSTUPU K HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ NA TUL SE ZAMĚŘENÍM NA TH PRACOVNÍKY | 52 |
| 2.1 ORGANIZAČNÍ USPOŘÁDÁNÍ TUL | 52 |
| 2.2 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ | 54 |
| 2.2.1 Hodnocení pracovníků na TUL | 54 |
| 2.2.2 Vybrané modely hodnocení akademických pracovníků v České republice | 56 |
| 2.2.3 Hodnocení pracovníků s využitím zahraničních zkušeností..... | 56 |
| 2.2.4 Zahraniční zkušenosti z Univerzity v Huddersfieldu | 59 |
| 2.2.5 Závěr modelů hodnocení pracovníků..... | 61 |
| 2.3 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ NA TUL | 61 |
| 2.3.1 Vnitřní mzdový předpis TUL..... | 61 |
| 2.3.2 Mzda | 61 |
| 2.3.3 Skupiny pracovních činností a mzdové třídy..... | 62 |
| 2.3.4 Mzdové tarify | 69 |
| 2.3.5 Mzdové příplatky | 70 |
| 2.3.6 Odměny..... | 72 |
| 2.4 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY NA TUL..... | 73 |
| 3 VYHODNOCENÍ POTŘEB PRO HODNOCENÍ TH PRACOVNÍKŮ | 76 |
| 3.1 VÝZKUM FORMOU DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ NA TUL..... | 76 |
| 3.1.1 Cíl výzkumu a metody výzkumu | 76 |
| 3.1.2 Charakteristika zkoumaných souborů | 77 |
| 3.1.3 Vyhodnocení výzkumu na TUL | 77 |
| 4 NÁVRH NA ZAVEDENÍ SYSTÉMU HODNOCENÍ TH PRACOVNÍKŮ NA TUL | 95 |
| 4.1 DOPORUČENÍ K HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ NA TUL | 95 |

| | | |
|--|--|------------|
| 4.2 | HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ..... | 96 |
| 4.2.1 | <i>Hodnotící dotazník o činnosti pracovníka</i> | 96 |
| 4.2.2 | <i>Pravidelný hodnotící dotazník pro pracovníky.....</i> | 97 |
| 4.2.3 | <i>Hodnotící formulář za nepřítomnosti hodnocené osoby.....</i> | 103 |
| 4.3 | DOPORUČENÍ PRO VEDENÍ TUL V OBLASTI HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ..... | 104 |
| ZÁVĚR..... | | 105 |
| SEZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ..... | | 108 |
| SEZNAM PŘÍLOH | | 111 |

Seznam ilustrací (obrázků)

| | |
|---|----|
| <i>Obr. 1: Řízení pracovního výkonu</i> | 17 |
| <i>Obr. 2: Model 360° zpětné vazby</i> | 30 |
| <i>Obr. 3: Příklady posuzování (hodnotící) stupnice.....</i> | 36 |
| <i>Obr. 4: Systém managementu kvality ITV - VŠ</i> | 57 |
| <i>Obr. 5: Neformální hodnocení pracovníků na TUL</i> | 82 |
| <i>Obr. 6: Zavedení formálního hodnocení</i> | 83 |
| <i>Obr. 7: Spokojenost s přístupem nadřízeného pracovníka</i> | 84 |
| <i>Obr. 8: Obavy při zavedení hodnocení pracovního výkonu zaměstnance znázorněny ve čtyřech grafech</i> | 86 |
| <i>Obr. 9: Pracovní stimuly a jejich míra ovlivnění pracovníků</i> | 87 |
| <i>Obr. 10: Možnost ovlivnění výše své pravidelné finanční odměny svým pracovním výkonem</i> | 87 |
| <i>Obr. 11: Znalost zaměstnaneckých benefitů nabízejících TUL</i> | 90 |
| <i>Obr. 12: Zájem o rozšíření zaměstnaneckých benefitů.....</i> | 91 |
| <i>Obr. 13: Zavedení systému volitelných zaměstnaneckých výhod</i> | 92 |

Seznam tabulek

| | |
|--|-----|
| <i>Tab. 1: Vybraná kritéria hodnocení pracovního výkonu podle Koubka</i> | 25 |
| <i>Tab. 2: Matice metod hodnocení druhými</i> | 34 |
| <i>Tab. 3: Metody a použití metod u hodnocení pracovníků na základě plnění norem podle Koubka</i> | 35 |
| <i>Tab. 4: Průměrné mzdy podle kategorií zaměstnanců</i> | 62 |
| <i>Tab. 5: Pracovní skupiny na TUL</i> | 62 |
| <i>Tab. 6: Kvalifikační předpoklady – skupina A - akademičtí pracovníci</i> | 63 |
| <i>Tab. 7: Kvalifikační předpoklady - skupina B - administrativní, techničtí a obslužní pracovníci</i> | 65 |
| <i>Tab. 8: Kvalifikační předpoklady – skupina C – vědecktí pracovníci</i> | 67 |
| <i>Tab. 9: Kvalifikační předpoklady – skupina D – pedagogičtí pracovníci</i> | 68 |
| <i>Tab. 10: Příplatky za výkon funkce na TUL</i> | 70 |
| <i>Tab. 11: Jubilejní odměna</i> | 73 |
| <i>Tab. 12: Pohlaví dotazovaných respondentů</i> | 78 |
| <i>Tab. 13: Věk dotazovaných respondentů</i> | 79 |
| <i>Tab. 14: Nejvyšší dosažené vzdělání u dotazovaných respondentů</i> | 79 |
| <i>Tab. 15: Délka pracovního poměru respondentů</i> | 80 |
| <i>Tab. 16: Zastávaná pracovní pozice</i> | 80 |
| <i>Tab. 17: Formální hodnocení pracovníků na TUL</i> | 81 |
| <i>Tab. 18: Preference zavedení systému hodnocení pracovníků</i> | 83 |
| <i>Tab. 19: Důležité možnosti v návaznosti na hodnocení pracovního výkonu</i> | 85 |
| <i>Tab. 20: Možnost ovlivnit výši svého pravidelného finančního odměňování</i> | 88 |
| <i>Tab. 21: Motivuje současný systém odměňování ke zvýšení pracovního výkonu</i> | 89 |
| <i>Tab. 22: Je současný systém odměňování přiměřený?</i> | 89 |
| <i>Tab. 23: Využívané zaměstnanecké benefity</i> | 90 |
| <i>Tab. 24: Míra spokojenosti se zaměstnaneckými výhodami</i> | 92 |
| <i>Tab. 25: Zvýšení spravedlnosti při odměňování po zavedení systému volitelných výhod</i> | 93 |
| <i>Tab. 26: Hodnocení činnosti pracovníka</i> | 97 |
| <i>Tab. 27: Hodnocení zaměstnance – úvodní část dotazníku</i> | 98 |
| <i>Tab. 28: Hodnotící stupnice</i> | 98 |
| <i>Tab. 29: Obecná kvalifikace</i> | 99 |
| <i>Tab. 30: Obecná hodnocení</i> | 99 |
| <i>Tab. 31: Mezilidské vztahy</i> | 100 |
| <i>Tab. 32: Specifické otázky oddělení – obecná kvalifikace</i> | 100 |
| <i>Tab. 33: Manažerské dovednosti a vlastnosti</i> | 101 |
| <i>Tab. 34: Celkové zhodnocení zaměstnance nadřízeným pracovníkem</i> | 101 |
| <i>Tab. 35: Zhodnocení, např. rektor, prorektor, kvestor a případně personální oddělení</i> | 102 |
| <i>Tab. 36: Hlavní rozvojové cíle</i> | 102 |
| <i>Tab. 37: Komentář zaměstnance</i> | 103 |

Seznam použitých zkratk, značek a symbolů

Abs. čet. – absolutní četnost

BP – Bakalářská práce

DP – Diplomová práce

DSP – Disertační práce

FRVŠ – Fond rozvoje vysokých škol

GA ČR – Grantová agentura České republiky

IS STAG – Informační systém STAG

ITV VŠ – instituce terciárního vzdělávání vysokých škol

MŠMT – ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

Rel. čet. – relativní četnost

SMART – specifický, měřitelný, akceptovatelný, realistický (relevantní), termínovaný

TH pracovník – technicko-hospodářský pracovník

TUL – Technická univerzita v Liberci

VAVAI - Informační systém výzkumu, experimentálního vývoje a inovací

Úvod

Diplomová práce s názvem „Hodnocení pracovníků na Technické univerzitě v Liberci“ si klade za cíl, pomocí zahraničních zkušeností, navrhnout systém hodnocení i pro pracovníky na Technické univerzitě v Liberci.

V dnešní době jsou lidé vnímáni, v podnikovém prostředí, jako nejdůležitější konkurenční výhodou. Zpravidla bývají rozhodujícím faktorem v dosahování prosperity organizace. Ta by si těchto zaměstnanců měla vážit, vyvíjet jejich schopnosti a dovednosti a snažit se je maximálně motivovat k tomu, aby v dané organizaci zůstali a efektivně pracovali. Hodnocení a odměňování pracovníků má dopomáhat ke zjištění, zda jsou tyto pracovníci v organizace spokojeni, motivováni a zda maximálně využívají svůj potenciál a zda jsou spravedlivě odměňováni.

Téma bylo vybráno z toho důvodu, že oblast hodnocení zaměstnanců je stěžejní pro správné nastavení motivačního systému ve firmě. Zároveň je to téma, které je v mnoha organizacích, i před jeho význam, opomíjeno. Toto se týká i oblasti hodnocení zaměstnanců na Technické univerzitě v Liberci, konkrétně hodnocení TH pracovníků, která je analyzována v této diplomové práci. Práce se opírá o vlastní zkušenosti diplomantky a ty se spolu s dotazníkovým šetřením staly klíčovými.

Cílem této diplomové práce je pomocí výzkumu zjistit, zda systém hodnocení a odměňování pracovníků na Technické univerzitě v Liberci probíhá a případně, jakou formou. Pozornost je také věnována situaci, zda jsou zaměstnanci pro zavedení formálního hodnocení a zda si myslí, že jsou dostatečně motivováni. A zda mají možnost využití zaměstnaneckých benefitů.

Hodnocení pracovníků a jejich výkonu je pro nadřízeného a samozřejmě i pro celou organizaci velmi důležitou činností poskytující zpětnou vazbu pracovníkovi. Ta ho motivuje, ovlivňuje jeho další činnosti a osobní rozvoj a stanovuje tak i jeho mzdu. Hodnocení probíhá ať vědomě či nevědomě v každodenním styku, systematicky při pravidelných setkáních, při stanovování finanční odměny nebo při příležitosti hodnocení cílů. Výsledkem hodnocení pracovníků v praxi je nejčastěji využívání výsledků pro účely

odměňování, případné rozmísťování pracovníků a někdy i pro ukončení pracovního poměru a může vést i k úvahám, zda daného pracovníka povýšit. Toto hodnocení může také směřovat k úvahám, zda pracovníky více vzdělávat a rozvíjet či je stimulovat ke zlepšení jejich pracovních výkonů.

První kapitola si klade za cíl popsat hodnocení a odměňování pracovníků v teoretické rovině. Pozornost je věnována pojetí řízení pracovního výkonu jen v poměrně zkráceném pojetí, také hodnocení pracovníků, kde je pozornost věnována formálnímu a neformálnímu hodnocení pracovníků, zpětné vazbě, pracovnímu výkonu, determinantům a kritériím, procesu hodnocení pracovníků, hodnotícímu pohovoru, pomůckám pro systematické hodnocení a metodám. Poslední část se zabývá odměňováním pracovníků, charakteristikou pojetím a úkoly, základními otázkami systému odměňování, mzdovými faktory a politikou odměňování a zásadami, které je v organizace nutné dodržovat a poslední významné téma se týká zaměstnaneckých výhod a plánu Cafeteria.

Druhá kapitola se věnuje charakteristice současného přístupu k hodnocení pracovníků na Technické univerzitě v Liberci se zaměřením na TH pracovníky. V kapitole je popsáno, zda probíhá hodnocení a jakým způsobem, s případnou charakteristikou směřující na fakulty a ústav. Také je podrobně analyzován vnitřní mzdový předpis Technické univerzity v Liberci se zaměřením na definování mzdy, skupiny pracovních činností a mzdových tříd, popsání mzdových tarifů, definování mzdových příplatků a odměn. Poslední část této kapitoly je věnována odměňování pracovníků prostřednictvím benefitů.

Třetí kapitola této práce se zabývá vyhodnocením potřeb pro hodnocení TH pracovníků s využitím dotazníkového šetření a zahraničních zkušeností. Pro výzkum je připraven dotazník ohledně hodnocení a odměňování pracovníků a je postoupen zaměstnancům Technické univerzity v Liberci. Následně je vyhodnocen.

Poslední část této diplomové práce se zabývá návrhem na zavedení systému hodnocení TH pracovníků na Technické univerzitě v Liberci. Obsahuje problematiku zavedení uceleného systému hodnocení a odměňování pracovníků s případným návrhem dotazníkového formuláře pro hodnocení.

1 Teoretická východiska hodnocení a odměňování pracovníků

Systém hodnocení pracovníků je základ k tomu, aby organizace věděla, zda má ty správné lidi na správném místě. A zda je za dobře odvedenou práci i za to, že mají potřebné schopnosti, které ke své práci potřebují, náležitě odmění. Hodnocení pracovníků je pro všechny v organizaci časově náročné a je nezbytné si pomoci určitými metodami a pomůckami pro systematické hodnocení pracovníků. Případně se snažit si urychlit a usnadnit práci pomocí počítače.

1.1 Pojetí řízení pracovního výkonu

Tato podkapitola charakterizuje pojetí řízení pracovního výkonu a je znázorněno i pomocí schématu, kromě toho jsou popsány i zásady a proces řízení pracovního výkonu.

Pracovní úkoly zadávané zaměstnancům formálně vycházejí ze stanoveného výkonu průměrného pracovníka. Organizace jim různým způsobem dávají najevo, že žádoucí je pracovní výkon, který odvádějí špičkoví zaměstnanci.¹ Vychází se z předpokladu, že všichni lidé mají téměř stejné dispozice k pracovnímu výkonu, aniž by se přihlíželo k faktorům jako je pohlaví, věk, vrozené schopnosti a sklony, zdravotní stav, zkušenosti a další faktory, které v podstatě pracovník nemá pod kontrolou. To patrně vede u většiny z nich k určitému přepínání, k negativním důsledkům pro jejich duševní i fyzické zdraví. Zvyšuje to nespokojenost s vykonávanou prací a s organizací. V důsledku to pracovníky demotivuje a přivádí ke zvýšené fluktuaci.²

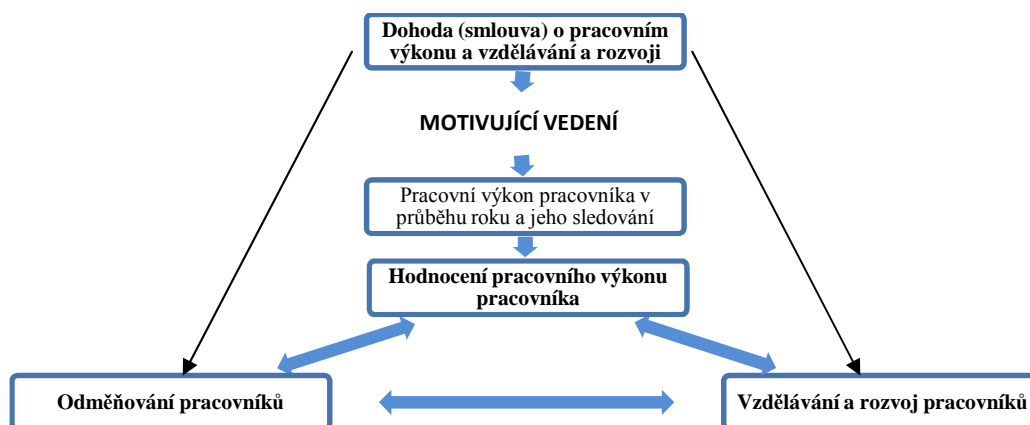
Pro organizaci je tedy důležité zdůraznit potřebu vytváření pracovních míst a úkolů „na míru“ schopnostem a preferencím každého pracovníka.

Koubek popisuje řízení pracovního výkonu jako integrovaný přístup. Ten je založen na principu řízení lidí, formou ústní nebo písemné dohody mezi nadřízeným a pracovníkem

¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2007, s. 190. ISBN 80-7261-033-3.

² URBAN, J. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků. Jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2012, s. 14-25. ISBN 978-80-247-3955-7.

o budoucím pracovním výkonu. Na základě těchto zmíněných dohod či smluv dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání, rozvoje, hodnocení a odměňování pracovníka. Jde v podstatě o výraz zvyšující se participace každého pracovníka na řízení pracovního výkonu.



Obr. 1: Řízení pracovního výkonu

Zdroj: Koubek, J., Řízení pracovního výkonu, str. 21

Z obr. 1 je patrné, že dohoda či smlouva o pracovním výkonu a vzdělávání a rozvoji pracovníka obsahuje nejen závazky pracovníka, ale i závazky organizace a také vedoucího pracovníka, příp. manažera, který s daným pracovníkem smlouvu uzavřel. Na závěr období dochází k obvyklému hodnocení pracovního výkonu zaměstnance, které je provázáno s jeho odměňováním i se vzděláváním a rozvojem.³

Aby koncepce řízení pracovního výkonu byla úspěšná, je **nezbytné uplaňovat** určité zásady. Jedná se například o záležitost spíše bezprostředně nadřazených, nikoliv personálního útvaru, kdy je kladen důraz na sdílení cílů a hodnot organizace. Je zde snaha je co nejdříve vštípit pracovníkům i manažerům. Jde o specifický a individuální výkon, který se vytváří pro každou organizaci a útvar. Je zapotřebí jej aplikovat na všechny kategorie pracovníků, nejen na vysoce kvalifikované specialisty či manažery.⁴

³ KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2004, s. 21-22. ISBN 80-7261-116-X.

⁴ URBAN, J. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků. Jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2012, s. 14-25. ISBN 978-80-247-3955-7.

Proces řízení pracovního výkonu se skládá ze **čtyř následujících kroků**. Prvním krokem je projednání a uzavření ústní či písemné dohody (smlouvy) o pracovním výkonu. K tomu se definují cíle a normy, jak se bude posuzovat. Stanoví se ukazatele schopností (znalostí, dovedností) potřebných k plnění pracovních úkolů na daném pracovním místě. Také požadavky na základní hodnoty organizace, které se očekávají od zaměstnanců. Dále předpoklad na kvalitu, služby zákazníkům, týmovou práci, rozvoj pracovníků, zásad ochrany zdraví a bezpečnosti při práci apod. Druhým krokem je zpracování plánu výkonu a rozvoje pracovníka, kdy se jedná o konkrétnější plán dohody o potřebách pracovního výkonu a rozvoje pracovníka. Třetím krokem je řízení pracovního výkonu během roku. Jde o nepřetržitý proces poskytování zpětné vazby, o jeho neformální hodnocení a řešení problémů. Čtvrtým a posledním krokem je závěrečné hodnocení pracovníka, tedy jeho formální hodnocení za uplynulé období a revize, příp. vytvoření nové smlouvy a plánu výkonu a rozvoje.⁵

1.2 Hodnocení pracovníků

Je důležité si uvědomit, jaké pojetí, význam, úkoly si klade hodnocení pracovníků. Kromě toho i otázku, co je pracovní výkon, jaké jsou jeho determinanty a kritéria. Co je zpětná vazba, proces hodnocení, jaké pomůcky prospívají k systematickému hodnocení a kdo pracovníky hodnotí. Jaké jsou metody hodnocení a jakým způsobem se pracovníci informují o výsledcích.

Kvality pracovníka lze poznat podle jeho jednání, chování a výsledků práce. Hodnocení pracovníků tak předpokládá určitý hodnotový systém, tzn. soubor kritérií a měřítek, podle nichž se hodnocený porovnává. Hodnocení tak znamená, že se nějaké skutečnosti přisoudí hodnota nebo se posuzuje, jakou měrou přisuzovaná skutečnost vyhovuje předem stanoveným kritériím.⁶

Hodnocení pracovníků může být silným a velmi efektivním motivačním nástrojem. Prvně za předpokladu, že je systém dobře připraven, za druhého předpokladu, že se podaří získat

⁵ DVOŘÁKOVÁ, Z., et al. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2007, s. 252-256. ISBN 978-80-7179-893-4.

⁶ POKORNÝ, J. *Umění tvořivé činnosti. Personální management jako tvůrčí činnost*. 1. vyd. Brno: Inženýrské centrum, 1995, s. 68 – 69. ISBN – nemá

vedoucí pracovníky pro dané hodnocení. Avšak může nastat situace, že pokud příprave a propagaci nebyla věnována potřebná pozornost, upadá do formalit a ztrácí veškerý smysl.⁷

Definici hodnocení pracovníků Koubek⁸ popisuje následovně: „*Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost zabývající se: zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku; sdělování výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi; hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci.*“ Tato definice hodnocení pracovníků je zde uvedena, z důvodu vystižení nejdůležitější podstaty celého tohoto procesu.

Moderní hodnocení pracovníků znázorňuje jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování úkolů (cílů) týkajících se pracovního výkonu. Považuje se za účinný nástroj usměrňování, motivování a kontroly pracovníků.

Hodnocení pracovníků má **význam** jak pro organizaci, tak i pro manažery a hodnoceného pracovníka. Organizace výsledky hodnocení využívá např. ke zvýšení osobní výkonnosti jednotlivců, k využití a rozvoji jejich potenciálu, navržení a plánování personálních záloh, které povedou ke komunikačnímu spojení jednotlivých úrovní řízení organizace. Tento **systém umožňuje** manažerům motivovat zaměstnance k dosahování vyššího výkonu. Vyjadřovat své názory na pracovníky a dávat jim zpětnou vazbu, řídit jejich činnost, pochopit jejich zájmy a potřeby dalšího rozvoje. Plánovat rozvojové aktivity, rozvíjet jejich přednosti, odstraňovat slabé stránky a stanovovat spravedlivou mzdu, především pohyblivou složku mzdy. **Pracovník si z hodnocení odnáší** pohled a názor vedoucího na svou práci a cíle, případné ocenění vlastní práce a podněty k dalšímu úsilí. Možnost prezentovat své potřeby, osobní cíle a případně vyjádřit své rozvojové nároky.⁹

⁷ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000, s. 57. ISBN 80-7226-308-0.

⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2007, s. 194. ISBN 80-7261-033-3.

⁹ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000, s. 57-58. ISBN 80-7226-308-0.

Zaměstnanci potřebují od svého nadřízeného slyšet názor na odvedenou práci. Samozřejmě nejde vždy reagovat okamžitě. Jedním z důvodů může být, že se jedná o dlouhodobou práci zaměstnance. Výsledek tak u ročního projektu bude zřejmý až za rok apod. Ale i v tomto případě mohou po té nastat problémy, které během toho daného roku nebylo možno vidět.

Hodnocení pracovníků je možno rozčlenit na **dvě podoby**. Na neformální a formální hodnocení zaměstnanců, kdy pro obě podoby platí, že klíčovou roli hraje bezprostředně nadřízený.¹⁰

Neformální, nebo také **průběžné hodnocení** pracovníka, které provádí nadřízený během vykonávané činnosti zaměstnance. Toto hodnocení má příležitostní charakter a je spíše determinováno situací daného okamžiku, tedy pocitem, dojmem, momentální náladou hodnotícího, než nějakou faktickou jistotou výsledku práce či chování pracovníka. Jedná se o každodenní vztah mezi nadřízeným a podřízeným. Součástí plynulé kontroly plnění pracovních úkolů a chování. Zpravidla nebývá zaznamenáváno a výjimečně bývá příčinou nějakého personálního rozhodnutí. Tento typ hodnocení je nejen pro organizaci, ale i pro nadřízeného a zaměstnance ideální, protože nikdo z nich si nepřijde nucen k této činnosti a provádí ho spontánně, na základě každodenních zkušeností.¹¹

Formální hodnocení, či také **systematické**, je většinou racionálnější, standardizované, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysy jsou systematičnost a plánovitost.¹² Pořizují se dokumenty, které se zařazují do osobních spisů pracovníka. Ty následně slouží jako podklady pro další činnosti personalistů, týkajících se nejen jednotlivců, ale i skupin pracovníků. Provádí se tzv. příležitostní hodnocení, vyvolané okamžitou potřebou zpracovat pracovní posudek při ukončení pracovního poměru nebo v určitých momentech pracovní kariéry pracovníka. V případě, pokud nejsou k dispozici aktuální výsledky běžného opakujícího se hodnocení nebo došlo-li od posledního hodnocení k určitým

¹⁰ ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2009, s. 89-90. ISBN 978-80-247-3058-5.

¹¹ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2007, s. 126-127. ISBN 978-80-247-2202-3.

¹² BLÁHA, J., A. MATEJČÍK a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005, s. 134. ISBN 80-251-0374-9.

změnám v pracovním výkonu.¹³ Může nastat situace, kdy se jak hodnotící, tak hodnocený může cítit nucen do tohoto procesu a navzájem se mohou negativně ovlivňovat. Hodnocení nemusí být vždy přesně takové, jaké by mohlo být při neformálním hodnocení. Případně se hodnocený může chovat zcela jinak, než jaký je na pracovišti či svým způsobem se hodně nadsazovat.

Podle Bělohávk¹⁴ se hodnocení výkonu dělí do pěti úrovní. Začíná se **každodenním stykem**, kdy vedoucí reaguje na odvedenou práci svého podřízeného. **Hodnocení při dosažení výsledků práce**, kde se nejčastěji jedná o zakončení dlouhodobé činnosti, kdy je hodnocena činnost zúčastněných osob. **Finanční hodnocení** je spravedlivé stanovení mzdy, hlavně, pokud se jedná o pohyblivou složku. Zde je možnost setkat se s chybami typu, že vedoucí nerozlišuje dobré a špatné pracovníky či nevysvětlují podřízeným, co je vedlo k dané výši odměny. **Systematické hodnocení** se provádí v různých intervalech (např. čtvrtletně, pololetně, ročně) a je často spojeno s hodnotícím rozhovorem. **Hodnocení u metody 360°** se pracuje nejen s názory nadřízeného, ale také s postřehy kolegů na stejné úrovni a podřízených, kteří zůstávají v anonymitě. K hodnocenímu se dostává celkový výsledek. Cílem je zpětná vazba od spolupracovníků, jiné závěry se nevyvozují.

Při hodnocení pracovníků se organizace přednostně zaměřují na **výsledky práce**. Pracuje se s takovými profily, jako jsou kvalita, včasnost, náklady, množství, tedy dobře měřitelnými a objektivně zjistitelnými charakteristikami. Následně se zaměřují na **chování pracovníka**. Zabývají se iniciativou, rozvážností, kritičností, schopností vést, rozhodovat a spolupracovat, disciplinovaností, pílí, kvalitou práce, ochotou, postojem, odborností, vstřícností, vystupováním na veřejnosti, snahou šetřit materiál a zařízení, umět jednat s lidmi apod.¹⁵ Lze spatřit určité problémy s měřitelností charakteristik a jejich spolehlivostí. Obtížněji se hledají cesty ke zlepšení pracovního výkonu i argumenty pro rozhodnutí hodnocení, které jsou snadněji napadnutelné.

¹³ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2007, s. 126-127. ISBN 978-80-247-2202-3.

¹⁴ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000, s. 58-59. ISBN 80-7226-308-0.

¹⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2007, s. 195. ISBN 80-7261-033-3.

Hodnocení pracovníků, které je uvedeno výše, je nezbytné doplnit o hodnocení toho, do jaké míry pracovní schopnosti a osobnosti pracovníka, tedy znalosti, vzdělání, dovednosti, charakteristiky osobnosti atd., odpovídající formální potřebě pracovního místa. Úkoly a hlavní možnosti využití hodnocení pracovníků se týká převážně části řízení lidských zdrojů, do které je možno zařadit analýzu současné úrovně pracovního výkonu zaměstnance, jeho silné a slabé stránky, vytvoření podmínek pro zlepšení výkonu, rozpoznání jeho potenciálu, případně potřeby pro jeho vzdělávání a rozvoj, motivovat a odměňovat ho vzhledem k jeho přínosům k cílům organizace. Ta vytváří podklady pro plány následnictví a kariéry, rozmisťování pracovníků, posouzení jejich efektivity výběru, vhodnost metod výběru, vzdělávací programy a jejich účinnost, plánování potřeby, ale i plánování zdrojů pracovních sil. V tomto případě vnitřních, stanovování budoucích, pracovních úkolů organizace.¹⁶

1.2.1 Zpětná vazba

Zpětná vazba je informace ze strany podřízeného, že zadanému úkolu porozuměl, zejména u složitých a nejednoznačných úkolů. Může nabývat **úrovně vnímání**, kdy pracovník reaguje na to, zda zadaný úkol slyšel. Neví se, zda jej slyšel správně a zda ho pochopil. Další úroveň je **úroveň kódu**, kdy pracovník dokáže zopakovat vše, co jeho nadřízený řekl. Nemusel však správně pochopit daný úkol a význam daných slov. Poslední úroveň je **úroveň významu**, kdy zaměstnanec skutečně správně pochopil smysl zadaného úkolu a cílem je přesné splnění.¹⁷

Zpětná vazba, kterou zaměstnanec od svého vedoucího pracovníka dostává, může být také pozitivní, negativní, obecná nebo naopak konkrétní, osobní a neosobní.¹⁸

Podmínky pro účinnou zpětnou vazbu podle Hroníka¹⁹ spočívají v permanentnosti a mnohostrannosti. Ale i tak je nezbytné dodržovat následující základní podmínky.

¹⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2007, s. 196. ISBN 80-7261-033-3.

¹⁷ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Praha: Computer Press, 2008, s. 34. ISBN 978-80-251-2235-8.

¹⁸ URBAN, J. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků. Jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2012, s. 63. ISBN 978-80-247-3955-7.

Informovat partnera o jeho chování a nehodnotit ho škálou dobře až špatně. Tento výklad může působit manipulativně, podněcuje např. k závislosti, vysvětlování, neodpovídající obraně či protiútoky a obhajování se. **Popisovat chování**, nikoli partnera jako takového, ale co se nám na něm líbí a co se nám zdá nepřiměřené a nepřipustné. Nikdo si nesmí dovolit převychovávat pracovníka, protože by se mohl intuitivně bránit. Pracovník může změnit své chování jen na základě vlastního rozhodnutí a k tomu zpětná vazba vytváří předpoklady. Další podmínkou je **poskytování specifických informací**, tedy přesně, stručně a srozumitelně popsané určité chování pracovníka.

1.2.2 Pracovní výkon, jeho determinanty a kritéria

Pracovní výkon má jistý vztah k plnění úkolů tvořících náplň práce určitého pracovníka. Jedná se nejen o kvalitu a množství práce, ale i o ochotu, pracovní chování, frekvenci pracovních úrazů, přístup k práci, fluktuaci, absenci, pozdní docházku, vztahy s lidmi v souvislosti s prací a další charakteristiky významné pro vykonávanou práci.

Úsilí je proměnlivá veličina, kolísá nejen ve spojitosti se stavem, v němž se pracovník nachází (např. nálada, nemoc aj.), ale i v souvislosti s povahou úkolu. **Schopnosti** se v průběhu času příliš nemění a vývoj nebývá dynamický. Jedná se o osobní profil pracovníka používaný při vykonávání práce. Konkrétní práce by měla mít dolní (minimální) a horní (maximální) hranici výkonu, tedy úroveň znalostí a dovedností pracovníka na dané pracovní místo. **Vnímání role či úkolů** je směřována pracovníkem na místo, kde se domnívá, že by měl orientovat své úsilí při práci, tzv. míra pochopení role či úkolů.

Aby byl pracovní výkon úspěšný, je nezbytné, aby byly zapojeny všechny tři výše uvedené složky pracovního výkonu ve vhodném vzájemném poměru.²⁰

Pracovník vynakládá mimořádné úsilí a má vynikající schopnosti, ale nerozumí dobře své roli, Pak jeho výkon nebude pravděpodobně dobrý, bude tedy vynaloženo mnoho práce,

¹⁹ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2006, s. 51-52. ISBN 80-247-1458-2.

²⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2007, s. 199-202. ISBN 80-7261-033-3.

ale nebude správně nasměrována. Stejně tak zaměstnanec, vynakládající značné úsilí a chápající svou roli a své úkoly, ale postrádající schopnosti. Nebude také nejspíše odvádět dobrý výkon, i když má dobré schopnosti a chápe svou roli a úkoly, avšak je líný a vynakládá málo úsilí. Pracovník však může do jisté míry kompenzovat nedostatek v jedné oblasti přebytkem v další nebo obou zbývajících oblastech.

Pro posouzení výkonu zaměstnance či skupiny pracovníků je potřeba zvážit, která kritéria výkonu jsou náležitá k dané práci. Také jejich spolehlivost, citlivost na neočekávané vlivy nebo rozdílné předpoklady práce. Univerzálními a základními kritérii jsou kvalita, kvantita a včasnost plnění. Hodnocení pracovního výkonu zaměstnance se zaměřuje na výsledky práce i na pracovní a sociální chování pracovníka, schopnosti jedince.²¹

Kritéria hodnocení pracovníků Bělohlávek²² popisuje jako systematické hodnocení, které je postaveno na **kritériích hodnocení**, jež má tři základní typy a umožňuje porovnávat výsledky pracovníků s požadovaným výkonem, a to ukazatele, plnění úkolů a osobní kvality. **Ukazatele** spadají do objektivního kritéria a patří sem kvantita, kvalita práce, množství nehod a havárií, objem získaných zakázek a hospodářské výsledky řízené jednotky. **Plnění úkolů** vyplývá z předchozího hodnocení, ale mohou to být i jiné úkoly, jako např. převedení agendy do softwarové podoby, zavedení nové technologie. Je zde nezbytné jasně a přesně stanovit očekávaný výstup. **Osobní kvality** spadají do subjektivních kritérií, kdy se nadřizenými hodnotí např. odbornost, vedení a motivování pracovníků, komunikace a přesvědčování, pracovní nasazení atd. Jelikož se jedná o subjektivní kritérium, může nastat zkreslení hodnocení pracovníka nadřizeným a to sympatií či antipatií, přílišnou mírností či nadměrnou přísností nadřizeného apod. Vybraná kritéria hodnocení pracovního výkonu podle Koubka jsou znázorněna v tab. 1.

²¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2007, s. 199-202. ISBN 80-7261-033-3.

²² BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000, s. 59-60. ISBN 80-7226-308-0.

Tab. 1: Vybraná kritéria hodnocení pracovního výkonu podle Koubka

| | | |
|---|---|---|
| Výsledky | kvalita práce (výrobků či služeb), množství práce (vyrobených výrobků nebo poskytnutých služeb), realizované výsledky práce (prodej výrobků či služeb), odpadovost či zmetkovost, množství reklamací a obslužených zákazníků, spokojenost zákazníků, úrazovost | měřitelná kritéria, ale nejsou zcela bezproblémová |
| Chování | pracovní – řádná docházka, ochota přijímat úkoly a snaha pro jejich plnění, dodržování pravidel a instrukcí, ohlašování problémů, hospodárnost, zacházení se zařízením, podávání hlavně zlepšovacích návrhů, vedení potřebných záznamů, nekouřit, nepožívat alkohol či drogy na pracovišti sociální – ochota ke spolupráci, chování k nadřízením i podřízeným, styl vedení, jednání s lidmi, vztahy ke spolupracovníkům a zákazníkům | neměřitelná kritéria, subjektivní přístup |
| Dovednosti a znalosti, potřeby, vlastnosti | vzdělání, znalost jazyků, diplomy a osvědčení, samostatnost, znalost práce, spolehlivost, ctižádostivost, dovednosti, fyzická síla, podnikavost, schopnost vést lidi, cílevědomost, čestnost, smysl pro osobní odpovědnost, sociální potřeby, tvořivost, vytrvalost, přizpůsobivost, loajalita, verbální schopnosti, organizační a koordinační schopnosti, odolnost vůči zařízení a stresu | neměřitelná kritéria, subjektivní přístup |

Zdroj: KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, s. 201 – 202

U kritérií je nutné definovat, jaký výkon je žádoucí, nežádoucí a přijatelný. Stanovit si normy výkonu, nejlépe výslovně a písemně. Normy je nutné stanovit na míru jednotlivým povinnostem, rozdílnosti práce obecně a vykonávané práci v různých podmínkách.

Existují i faktory pracovního výkonu nesouvisející s pracovníkem, které nemůže ovlivnit. Příkladem může být štěstí, nedostatky ve vzdělávání pracovníků či spolupráce ze strany ostatních pracovníků, zadávání úkolů, nedostatečné vysvětlení práce a instruktáž, nejasná pravidla a metody řízení ovlivňující práci, typ kontroly pracovníka, prostředí pracovníka jako zařízení a vybavení nepřiměřené dané práci, nevhodné uspořádání pracoviště, teplota, osvětlení, hluk, výpary aj. Dalším faktorem je nedostatečné využívání času pracovníkem, kdy se mu nedostatečně zadávají úkoly nebo se přetěžuje navzájem konkurujícími úkoly. Jedná se o špatnou organizaci práce a překrývání kompetencí.²³ Také nevhodné tempo strojů či výrobních linek, životní podmínky pracovníka, jako je situace v rodině, bydlení, časově náročné dojíždění do zaměstnání, nemoc apod.

²³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2007, s. 200-201. ISBN 80-7261-033-3.

Tyto faktory modifikují efekt úsilí, schopností a vnímání role. Pro vedení organizace je nejdůležitějším úkolem vytvářet pro pracovníky příznivé pracovní prostředí (ovlivňovat i životní podmínky pracovníků) a přiměřené pracovní podmínky s cílem odstranit či minimalizovat vliv nepříznivých faktorů na výkon pracovníka.

1.2.3 Proces hodnocení pracovníků

Podle Koubka²⁴ má proces hodnocení pracovníků devět fází, které je možné rozdělit do tří časových období:

První období je tzv. **přípravné období**, které má čtyři fáze. V první fázi se rozpoznávají a stanovují předměty hodnocení, stanovují se zásady, pravidla a postupy hodnocení a vytváří se formuláře, které se budou pro hodnocení používat. Ve druhé fázi se analyzují pracovní místa, příp. se provádí kontrola již existujících charakteristik a specifikací pracovních míst. Na tomto principu je možné si představit typ výkonu na daných pracovních místech i v organizaci jako celku. O případných možnostech jeho zlepšení a případných požadavcích na pracovníka. Ve třetí fázi jsou formulována kritéria výkonu a jeho hodnocení, výběr a stanovení norem pracovního výkonu. Volí se metody hodnocení a stupnic rozlišování různých úrovní pracovního výkonu pro zjišťování informací za rozhodná období. Čtvrtá fáze informuje pracovníky o připraveném hodnocení a účelu, zejména sdělení o tom, jaký se od nich očekává výkon.

Druhé období je tzv. **období získávání informací a podkladů**, které má dvě fáze. V první fázi se zjišťují informace pozorováním zaměstnanců při jejich práci nebo zkoumáním výsledků jejich práce. Ve druhé fázi se nadřizený zaměřuje na pořizování dokumentace o pracovním výkonu, který je prováděn písemným záznamem, ke kterému se lze později vrátit, případně opravit či později využít. Dokumentace by měla být pořizována i ukládána jednotným způsobem.

Třetí období je tzv. **období vyhodnocování informací o pracovním výkonu**, které má tři fáze. První fáze obsahuje vyhodnocování pracovních výsledků, schopností, chování

²⁴ KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. 1. vyd. Praha: LINDE, 2000, s. 285. ISBN 80-8613-125-4.

a mnoho dalších. Porovnávají se pracovní výsledky s očekávanými a s normami výkonu práce. Tyto výstupy musí mít písemnou podobu. Druhá fáze je rozhovor se zaměstnancem o výsledcích hodnocení. Rozhodnutí vyplývající z tohoto hodnocení a návrh možných řešení problémů souvisejících s výkonem. Tato fáze je rozhodující pro zlepšení pracovního výkonu. Ve třetí fázi se porovnává pracovní výkon zaměstnance. Poskytuje se mu pomoc pro zlepšení pracovního výkonu a zkoumá se efektivnost hodnocení.²⁵

Podle Bělohávka²⁶ lze doporučit následující **postup pro systematické hodnocení pracovníků**. Mezi hlavní body patří uložení úkolů (nadřízený podřízenému ukládá úkoly na určitá období, případně doporučuje způsob jejich plnění), sledování jejich plnění (tzn., že si nadřízený zaznamenává, jaké úkoly zadal, kdy je pracovník splnil a v jaké kvalitě), výzva k hodnocení a jeho příprava (pracovníkovi se sdělí termín a místo konání hodnotícího rozhovoru a obě strany si mohou připravit případné dotazy či názory k daným věcem). Poslední je hodnotící rozhovor, kde je vhodné začít s dotazem na práci, pak se nadřízený zaměří na dobré a špatné stránky práce hodnoceného a přitom nechává prostor pracovníkovi k vyjádření se. Pohovor se ukončí stanovením cílů na následující období.

1.2.4 Kdo může hodnotit pracovníky v organizaci

Nejvhodnější osobou pro posouzení pracovníka je jeho **přímý nadřízený**. Na základě předložených podkladů hodnocení, ať už je pořizoval sám nebo je předložil někdo jiný, provede závěrečné vyhodnocení. Povede hodnotící pohovor a doporučí opatření, která vyplývají z hodnocení. Toto hodnocení má své výhody, protože nadřízený zná důvěrně úkoly pracovního místa, práci i podmínky svého podřízeného. Zpětná vazba zde je a tak hodnocení pracovníků je přijímáno jako hodnocení odborníkem. Nevýhodou může být nebezpečí subjektivní deformace nebo nedostatečná autorita přímého nadřízeného. Když se přímý nadřízený nepodílí na hodnocení svých podřízených, jsou hodnoceni někým jiným, musí k tomuto rozhodnutí být velmi specifické a vážné důvody.²⁷

²⁵ KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. 1. vyd. Praha: LINDE, 2000, s. 285. ISBN 80-8613-125-4.

²⁶ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000, s. 60. ISBN 80-7226-308-0.

²⁷ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2006, s. 99. ISBN 80-247-1458-2.

Hodnocení pracovníků provádí nejen přímý nadřízený, ale i jiné osoby. Je možné hodnotit pracovníky kolektivním způsobem či způsobem minimalizujícím vliv lidského činitele.

Nadřízený bezprostředního nadřízeného, popř. o stupeň vyšší nadřízený, který má možnost provádět hodnocení sám nebo může vykonávat funkci ověřovatele a schvalovatele hodnocení a upozorňovat na to, zda proces proběhl řádně a byl spravedlivý či naopak. Výhodou je, že se překonává nebezpečí nedostatečné autority přímého nadřízeného. Užitečné především v okamžiku, kdy je hodnocení východiskem pro odměňování či dokonce povýšení pracovníka. Podporuje jednotný způsob hodnocení pracovníků ve větší skupině.²⁸ Nevýhodou je nedostatečný kontakt s jednotlivými pracovišti a pracovníky, může jít o hodnocení z velkého odstupu.

Pracovník personálního útvaru (specialista na lidské zdroje)²⁹ není příliš častý případ při hodnocení pracovníků. Používá se v případě, když si personální útvar monitoruje důslednost, funkčnost a objektivnost hodnotícího procesu. Takové hodnocení probíhá tehdy, neexistuje-li přímý nadřízený, např. v případě maticové organizační struktury, do které patří např. konzultační či právnícké firmy nebo nestabilní výzkumy v týmech zřizovaných pro uskutečnění projektu. Personalista hodnotí pracovníka na základě nahromaděných dílčích hodnocení jednotlivými vedoucími týmů. Hodnocení pracovníkem personálního útvaru prospívá ke vzdělávání a rozvoji či vyhledávání vhodných pracovníků pro nové úkoly organizace. Bývá založeno na různé kvalitě podkladů a podléhá schopnostem příslušného personalisty při posouzení úkolů a požadavků na danou práci.

Nezávislý externí hodnotitel, např. psycholog, se využívá v případech, kdy se hodnotí některé aspekty pracovního výkonu či rozvojového potenciálu pracovníka.

Hodnocení zákazníky, jak z vnějšího, tak i z vnitřního prostředí organizace. Uskutečňuje se v případech, kdy se pracovník stýká se zákazníkem či kdy lze identifikovat určitý výrobek nebo službu s konkrétním pracovníkem. Hrozí zde, že pokud je zákazník

²⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2007, s. 203. ISBN 80-7261-033-3.

²⁹ BLÁHA, J., A. MATEJČÍK a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005, s. 145. ISBN 80-251-0374-9.

nespokojen se službou či s výrobkem, může se to projevit do kritiky pracovního výkonu pracovníka, který zastupuje v kontaktu s ním organizaci. Další ohrožení může být, že zákazník provádí hodnocení častěji v případě negativní spokojenosti než naopak. Pravděpodobnost výskytu negativního a často i vůči hodnocenému pracovníkovi neobjektivního a nespravedlivého hodnocení je dost velká. V případě, že zákazník musí hodnotit pracovníka, udělá hodnocení značně formálně a bez rozmyšlení, jen aby vyhověl.³⁰ Z toho plyne, že by se personální rozhodnutí neměla dělat na základě tohoto typu hodnocení.

Hodnocení pracovníků **spolupracovníkem či skupinou spolupracovníků**³¹ bývá přijatelně spolehlivé. Spolupracovníci znají pracovníka, jeho výkon a povahu práce. Málokdy jsou ochotni se v tomto hodnocení angažovat.

Hodnocení nadřízeným je málo využívané. Probíhá jen tehdy, pokud nadřízený zná důvěrně povahu práce svého nadřízeného, dá se říci, že se nadřízení zaměřují na pracovní chování nadřízeného. Výhodou je, že nadřízený bude mít představu o tom, jak ho vidí jeho nadřízení a má tak možnost přihlédnout ke zlepšení své práce. Nevýhodou je silná tendence si vyřizovat účty s nadřízeným, v případě anonymního hodnocení nebo snaha se zalíbit, pokud dotazník není anonymní.³²

Sebehodnocení má nejčastěji formu zprávy o výsledcích práce či vyplněného hodnotícího formuláře. Sebehodnocení má napomoci v zájmu rozvoje zaměstnance, obohacení práce, zlepšení jeho pracovních podmínek a ocenění vlastní práce. Vhodnost spočívá i v pilotní akci před formálním hodnocením, kdy může pomoci ke zlepšení obsahu, průběhu a případně i s vytvářením vlastních cílů. Pracovník si uvědomuje požadavky své práce, jak ji plní a může být povzbuzován ke zlepšení.³³ Nevýhodou může být, že někteří lidé nejsou schopni sami sebe ohodnotit či ochotni to udělat a mohou mít tendenci se přeceňovat.

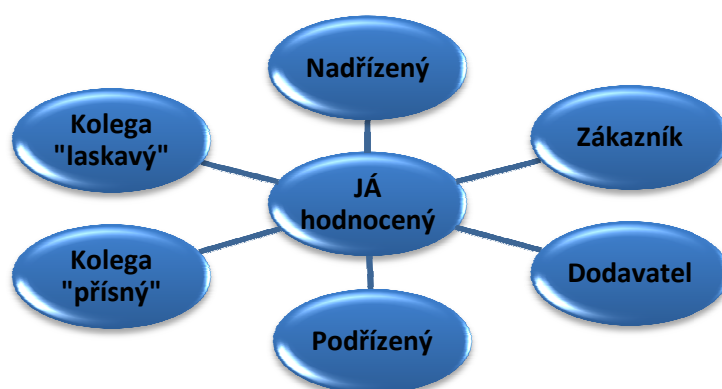
³⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2007, s. 204. ISBN 80-7261-033-3.

³¹ BLÁHA, J., A. MATEJČÍK a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005, s. 144. ISBN 80-251-0374-9.

³² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2007, s. 204. ISBN 80-7261-033-3.

³³ WERTHER, W. B. a K. DAVIS. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Praha: VICTORIA PUBLISHING, 1992, s. 349. ISBN 80-85605-04-X.

Koncepce **Třistašedesátistupňového hodnocení pracovníků**, snaha moderního hodnocení zaměstnanců je hodnotit co nejobjektivněji a nejvšestranněji. Zahrnuje získávání informací z různých zdrojů o kvalitách manažera. Úsilí o uplatnění co největšího množství kritérií, která jsou uvedena v podkapitole 1.2.2, konkrétně v tab. 1. Zde hraje rozhodující roli bezprostředně nadřízený, i když může hodnotit více hodnotitelů. Nejvýznamnější roli hraje sám pracovník a jeho sebehodnocení. Společný pohled všech hodnotitelů na klíčové kompetence hodnoceného mu umožňuje jasně pochopit vlastní silné stránky a potřeby rozvoje.³⁴ Model 360° je znázorněn viz obr. 2.



Obr. 2: Model 360° zpětné vazby

Zdroj: Zdroj: Hroník, F. Hodnocení pracovníků, s. 66

Týmové hodnocení³⁵ se využívá při překonání jednostrannosti a subjektivity hodnocení. Tým je složen z bezprostředně nadřízeného, psychologa, spolupracovníků a případně z dalších osob.

Assessment centre je metoda identifikující sociální charakteristiky a vlastnosti pracovníka. Je vhodná pro hodnocení pracovníků, protože se na ně zaměřuje komplexně, nejen na výsledky práce. Nelze jej využívat univerzálně. Sice se uskutečňuje v umělých podmínkách a za relativně krátkou dobu, ale tím, že je proces formalizován, omezuje se

³⁴ KUBEŠ, M., D. SPILLEROVÁ a R. KURNICKÝ. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2004, s. 89-90. ISBN 80-247-0698-9.

³⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2007, s. 205. ISBN 80-7261-033-3.

působení subjektivních vlivů. Jedná se tedy o neosobní hodnocení. Assessment Centre je vhodný zejména pro potřeby rozmísťování a vzdělávání vedoucích pracovníků.³⁶

1.2.5 Hodnotící pohovor

Hodnotící pohovor se zabývá formálním a oficiálním setkáním pracovníka se svým nadřízeným a musí mít tedy danou obsahovou strukturu a pevný časový plán.

➤ Zásady hodnotícího pohovoru

Pokud nemá hodnotící pohovor ztratit na svém motivačním významu, měl by být veden podle určitých pravidel. Připravenost obou stran přicházejících na pohovor a klidná místnost bez vyrušování.³⁷ Pracovníkovi se hned na začátku pohovoru sdělí, že hodnocení bude pozitivní, pokud bude, aby se předešlo jeho nervozitě. Ideálním začátkem pro pohovor je dotaz na práci, spokojenost, problémy, na čas, který věnuje jednotlivým činnostem. Tato témata pracovníka pro začátek zklidní, protože jsou emocionálně neutrální. Následuje uznání pozitivních výsledků práce, které není samozřejmostí, ale zásluhou zaměstnance. Opomenutí úspěchů snižuje pracovní úsilí, tedy, že pozitivní hodnocení by mělo převažovat nad negativním. Probírání negativních skutečností musí nastat po pozitivních, protože by se v opačném případě pracovník mohl domnívat, že nadřízený je zaujatý a nebude příliš vnímat další probírané skutečnosti. Pokud pracovníkovi bylo cokoliv vytčeno, musí to být doloženo konkrétními fakty, což vyžaduje důkladnou přípravu. Nesmí se zapomenout, že se nehodnotí člověk, ale konkrétní pracovní výsledky a nejedná se s pracovníkem jako učitel se žákem či jako rodič s dítětem, ale jako dospělý s dospělým. Hodnotitel si nesmí dovolit srovnávat výsledky pracovníka s ostatními a nedovolí to ani pracovníkovi. V opačném případě se pracovník staví na pozici vedoucího a dovoluje si hodnotit svého spolupracovníka. Vedoucí není povinen vysvětlovat rozdílné hodnocení. Výkonnost jiných členů pracovní skupiny je pouze jeho věcí a připustí-li, že pracovníci se budou hodnotit navzájem, vznikne tak velmi napjatá atmosféra na pracovišti. Nesmí se zapomenout na fakt, že hodnotící rozhovor se týká výsledků práce, úrovně pracovního výkonu, nikoliv finanční odměny. O té si nadřízený rozhoduje sám, bez účasti zaměstnanců, protože je zde hrozba, že se celý pohovor zaměří jen na jediné téma a tím je

³⁶ DVORÁKOVÁ, Z., et al. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2007, s. 269-270. ISBN 978-80-7179-893-4.

³⁷ FRITZ, H. *Spokojeně v zaměstnání*. 1. vyd. Praha: Portál, 2006, str. 185. ISBN 80-7367-113-1.

mzda. Ta odráží pracovní výsledky, ale i náročnost vykonávané činnosti, jinak přichází o motivační účinek. Hodnotitel se nesmí zaměřit na hodnocení posledních pár dnů, ale na hodnocení celého sledovaného období. Zaměstnanci se budou snažit před hodnotícím pohovorem co nejvíce zalíbit a zapracovat a budou doufat, že jejich pracovní neúspěchy, které měli před delší dobou, jejich nadřizený zapomene a zaměří se jen na ty aktuální úspěchy. Při zakončení hodnocení pracovníka mají být sděleny konkrétní úkoly k jeho zlepšení výkonu a k odstranění případných nedostatků v práci. Pohovor ztrácí smysl, pokud je bez konkrétních výstupů.³⁸

1.2.6 Pomůcky pro systematické hodnocení

Nejvhodnější pomůckou pro systematické hodnocení je předtištěný formulář, který slouží pro jednotné hodnocení všech pracovníků. Nemůže se tak stát, že by byl někdo některými dotazy znevýhodněn a naopak. Na formuláři lze jako základní údaje uvést jméno hodnotitele a hodnoceného, analýzu práce, která by tak mohla umožnit srovnání názorů zúčastněných osob, hodnocení výkonu pracovníka v individuálních kritériích, jako třeba množství práce, kvalita, modernost řešení a ekologická kritéria apod. a úkoly stanovené na další období.

Formuláře se nejčastěji zpracovávají pro hodnocení výkonu pracovníků v jednotlivých kritériích (více viz podkapitola 1.2.2). Práci pro jejich zhodnocení si lze usnadnit pomocí grafické škály, pořadového systému, techniky kritických událostí a seznamu aktivit.

➤ Grafické škály

Na grafické škále je uvedeno např., jak silný je pracovní výkon, či jak lze hodnotit jeho kvalitu a kvantitu výkonu, odbornou úroveň práce a péči o stroj atd. Nevýhodou škál je situace, kdy jsou zde možnosti mírného vedoucího, který všechny řadí do vysokého hodnocení, přísného nadřizeného, který své zaměstnance znevýhodňuje a zařazuje je do nízkého hodnocení a nadřizeného, který nerad uvádí rozdíly mezi pracovníky a řadí je do průměru.

³⁸ WAGNEROVÁ, I. *Pracovní hodnocení. Hodnocení pracovníků jako významný nástroj řízení výkonnosti*. 1. vyd. Brno: Vydavatelství MK, 2005, s. 38-45. ISBN 80-903516-4-6.

➤ **Pořadové (srovnávací) systémy**

U pořadového (srovnávacího) systému se nehodnotí výkon pracovníka, ale porovnává se výkon mezi pracovníky. To neumožní respektovat reálné rozdíly mezi pracovními skupinami, tedy mezi dobrými a špatnými, kdy se předpokládá stejná úroveň všech skupin. Pořadový systém si žádá seřadit pracovníky od nejlepšího po nejhoršího, ale jsou zde obtížnosti, např. velký počet lidí, nebo že seznam seřazených lidí nedá přesně najevo jejich úroveň, zda jsou dobří či špatní. Párové srovnání je porovnávání toho, kdo je z dvojice lepší, pak se zaznamenávají počty pozitivních srovnání a nejlepší je ten, kdo jich získal nejvíce. Hodnocení se většinou provádí na celkovém výkonu a spíše v malém počtu pracovníků. Další systém je nucená distribuce, která je vhodná pro velký počet hodnocených, lidé se řadí do kategorií od nejlepších po nejhorší.³⁹

➤ **Technika kritických či mimořádných událostí**

Technika kritických či mimořádných událostí zaznamenává všechny události, které vybočují z každodenního pořádku, buď ve smyslu pozitivním, jako napomáhání spolupracovníkům, anebo ve smyslu negativním, jako třeba havárie stroje v důsledku zanedbání povinností. Získává se tak přehled o úspěších či problémech jednotlivých pracovníků.⁴⁰

➤ **Seznamy aktivit**

Seznamy aktivit uvádí konkrétní aktivity pracovníka, např. nechal stroj spuštěný a odešel, chybí mu položky v seznamu nebo na schůzky vždy přijde včas. Nadřazený pak tyto situace hodnotí na seznamu slovy „ano – ne“ či použije škálu „skoro vždycky – často – občas – málokdy – nikdy“. Seznam tak zaznamenává skutečné aktivity, které je potřeba dopředu řádně připravit.⁴¹

1.2.7 Metody hodnocení pracovníků

Metod hodnocení pracovníků patřících do formálního hodnocení je velké množství, proto jsou zde uvedeny jen některé.

³⁹ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000, s. 62. ISBN 80-7226-308-0.

⁴⁰ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Praha: Computer Press, 2008, s. 66. ISBN 978-80-251-2235-8.

⁴¹ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Praha: Computer Press, 2008, s. 66. ISBN 978-80-251-2235-8.

Přehled pomocí matice metod hodnocení, viz tab. 2, která se rozděluje na tři skupiny podle časového horizontu, konkrétně metody zaměřené na minulost, přítomnost a budoucnost. Je pochopitelné, že pokud metoda hodnocení spadá do zaměření na minulost, musí v sobě zahrnovat i budoucnost, jedná se o tzv. prolínání období.⁴²

Tab. 2: Matice metod hodnocení druhými

| | Hodnocení vstupů | Hodnocení procesu | Hodnocení výstupu |
|--------------------------------------|--|--------------------------------|---|
| Metody zaměřené na minulost | Zhodnocení praxe | Metoda klíčové události | Záznam a srovnání výsledků |
| Metody zaměřené na přítomnost | Assessment Centre Development Centre Manažerský audit Zkouška | Sociogram 360° zpětná vazba | Pozorování na místě Mystery shopping |
| Metody zaměřené na budoucnost | Hodnocení potenciálu | Supervize Intervize | MBO, BSC |

Zdroj: Hroník, F. *Hodnocení pracovníků*, s. 54

Ideální metoda pro hodnocení pracovníků by byla taková, která by dokázala prolínat všechna časová období a dokázala by analyzovat jak vstupy, tak i výstupy, hlavně celý proces v organizaci. V podkapitolách níže jsou uvedeny některé vybrané metody.⁴³

➤ **Hodnocení podle stanovených cílů (výsledků)**

Hodnocení podle stanovených cílů (výsledků) je převážně pro hodnocení specialistů a manažerů. Postup je následující. Stanovují a definují se cíle práce, sestavuje se plán postupu a jeho dosažení, podmínky jeho realizace, posouzení a měření uskutečňování cílů, případná opatření pro zlepšení a stanovení nových cílů. Podmínky pro úspěšnou metodu hodnocení jsou, že cíle musí být měřitelné a kvantifikovatelné. Také by měly být dosažitelné, podnětné, formulovány písemnou formou, jasné, stručné a výstižné. Cíle, které nejsou měřitelné či ověřitelné, se pokud možno vynechávají. Plán postupu a cíle by měly být základnou pro pravidelné rozhovory mezi vedoucím pracovníkem a podřízeným, jako příležitost posoudit a projednat postup plnění cílů, případně je upravit. Tato metoda

⁴² HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2006, s. 54. ISBN 80-247-1458-2.

⁴³ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2006, s. 54. ISBN 80-247-1458-2.

ukazuje „kaskádové“ určení cílů z úrovně organizace přes organizační jednotku až po jednotlivce.⁴⁴

➤ **Hodnocení na základě plnění norem**

Hodnocení na základě plnění norem je nejvíce využívané pro hodnocení výrobních dělníků. Postup je následující. Stanovit normy nebo očekávanou úroveň výkonu, následně je projednat s pracovníky, případně se na nich shodnout a seznámit. Porovnává se výkon jednotlivých pracovníků vzhledem k normám.⁴⁵ Stanovení metod může vyvolat určité problémy, poté se používají následující metody uvedené v tab. 3.

Tab. 3: Metody a použití metod u hodnocení pracovníků na základě plnění norem podle Koubka

| Metoda | Použití metody |
|---|--|
| Průměrná výroba pracovní skupiny připadající na jednoho pracovníka | Zda jsou úkoly vykonávané všemi jednotlivými zaměstnanci identické či téměř identické. |
| Výkon vybraných pracovníků | Pokud jsou úkoly vykonávané všemi jednotlivými zaměstnanci v podstatě stejné a bylo by obtížné a časově náročné použít předchozí metody. |
| Časová studie | Obsahuje-li práce opakující se úkoly. |
| Výběrová metoda, vzorek práce | Vykonává se velké množství různých úkolů a není tak stanoven přesný postup či cyklus. |
| Názor experta | Pokud nelze použít některou z předchozích metod. |

Zdroj: KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, s. 207

Výhodou této metody je posouzení výkonu pomocí objektivních měřítek, kde je nezbytné, aby se na vymezování norem podíleli zaměstnanci z důvodu, aby i jimi byly považovány za spravedlivé a přiměřené. Nevýhodou může být neumožnění porovnání výkonu různých skupin pracovních míst.

➤ **Volný popis**

Nejvhodnější metodou je volný popis, který je univerzální a vhodný pro hodnocení manažerů a tvůrčích pracovníků. Hodnotitel písemně popíše pracovní výkon zaměstnance a zpravidla k tomu má předem daný seznam položek hodnocení.

⁴⁴ DVORÁKOVÁ, Z., et al. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2007, s. 263-264. ISBN 978-80-7179-893-4.

⁴⁵ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2007, s. 134. ISBN 978-80-247-2202-3.

Problém může být v různých podobách vyjadřovacích schopností hodnotitele i hodnoceného, kdy tyto zprávy nelze porovnávat.⁴⁶ Někteří hodnotitelé nahlíží jen k současnému výkonu hodnoceného a někteří nahlíží spíše k dlouhodobému výkonu. Popis může být ovlivněn i subjektivním pocitem hodnotitele k hodnocenému.

➤ **Hodnocení pomocí stupnice (posuzovací škály)**

Hodnocení pomocí stupnice je založeno na principu, který byl prvně zmíněn v podkapitole 1.2.6, kde je uveden příklad grafické škály. I když je prezentována stupnice, jedná se stále o škálu, kterou je možné posuzovat na základě tří typů. Jedná se o číselnou, grafickou a slovní. Příklady stupnic jsou uvedeny na obr. 3.

Číselná stupnice

| | | | | | |
|-------------------------|-------|---|---|--------|---|
| Kritérium: samostatnost | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Nízká | | | Vysoká | |

Grafická stupnice

| | | | | | |
|-------------------------|-------|--|--|--------|--|
| Kritérium: samostatnost | | | | | |
| | Nízká | | | Vysoká | |

Slovní stupnice

| | | | | | |
|-------------------------|------------|-------------|----------|-------------|--------|
| Kritérium: samostatnost | vynikající | nadprůměrná | průměrná | podprůměrná | špatná |
|-------------------------|------------|-------------|----------|-------------|--------|

Obr. 3: Příklady posuzování (hodnotící) stupnice

Zdroj: Koubek, J., Řízení lidských zdrojů, str. 208

V praxi se tato metoda hojně používá. Je univerzální a dokonce může sloužit i pro účely sebehodnocení. Nejčastěji se používá ve formě liché i sudé posuzovací škály, slovní nebo číselné.⁴⁷

➤ **Hodnocení kritických případů**

Při hodnocení kritických případů vede hodnotitel písemné záznamy, ve kterých jsou uvedeny případy, které se staly při realizaci práce daného zaměstnance v určitém období. Zaznamenávají se informace o pracovním chování jak neuspokojivého, tak i uspokojivého

⁴⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2007, s. 207. ISBN 80-7261-033-3.

⁴⁷ BLÁHA, J., A. MATEJČÍK a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005, s. 147-148. ISBN 80-251-0374-9.

výkonu pracovníka. S těmito daty se nadále pracuje při vyhodnocení výkonu zaměstnance a je k dispozici vodičko pro jeho další práci. Nevýhodou je časová náročnost pro hodnotitele, který neustále musí poznamenávat činnost svého pracovníka. Může to být nudné a zabírat spoustu času. Kritický případ může být poznamenán nejasně a různě interpretován, což může vyvolat napětí a konflikty mezi nadřízeným a podřízeným. Pracovník se cítí být nepřetržitě sledován, může mu to být nepříjemné a může se to projevit i ve výkonu práce.⁴⁸

➤ Checklist

Checklist je velmi časově náročná metoda vyžadující důkladnou přípravu, protože by měla být pro každou pracovní skupinu vytvořena jinak. Jedná se o dotazník, ve kterém posuzovatel označuje, zda je určitý druh chování přítomen v pracovníkově výkonu či nikoliv. Zpravidla se vyznačuje odpovědi ano nebo ne. Odpovědi vyhodnocuje specialista personálního útvaru, který musí být proškolen.⁴⁹

➤ Metoda BARS

Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales), tedy klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování, má hodnotit požadované chování k úspěšnému vykonávání práce. Je to varianta checklistu a stupnice, kdy je zaměřováno na přístup k práci, dodržování určitého postupu a účelnosti výkonu, tedy pracovního chování. Vychází se z předpokladu, že žádoucí pracovní chování má za důsledek efektivní vykonávání práce. Stupnice je nejen číselně, ale i slovně charakterizována (např. 1 – nevyhovující, 2 – dobrý (standardní), 3 – velmi dobrý (nadstandardní), 4 – vynikající) a slouží jako vodičko pro hodnotitele. Tato obecná charakteristika musí být ještě konkrétně specifikována pro jednotlivá pracovní místa. Stupnice je zpracována např. pro kvalitu výkonu, dodržování termínů, samostatnost při řešení problémů atd. Výhodou této metody je, že se na přípravné fázi podílí i sám zaměstnanec daného pracovního místa. Identifikuje a definuje jednotlivé úkoly daného místa a popisuje možné pracovní chování pro pracovní úkoly, jedná se tedy o společné dílo. Hodnocení bude pro zaměstnance přijatelné a bude zřejmé, že popisy

⁴⁸ DVORÁKOVÁ, Z., et al. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2007, s. 267-268. ISBN 978-80-7179-893-4.

⁴⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2007, s. 208. ISBN 80-7261-033-3.

vycházejí ze skutečnosti a zkušenosti jak zaměstnance, tak i nadřízeného. Je zde uspokojivá zpětná vazba. Nevýhodou je časová náročnost a příprava různých formulářů vzhledem k různým činnostem v organizaci.⁵⁰

➤ **Metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu**

O metodách založených na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu již byla zmínka v podkapitole 1.2.6. Jedná se o nejprimitivnější formu hodnocení práce, tedy o **metodu porovnávající výkon dvou či více jedinců**. Nejčastěji se používá střídavé porovnávání, kdy hodnotitel vybere a zapíše nejlepšího pracovníka, poté nejhoršího, též zapíše a pak znovu nejlepšího. Celý proces se takto opakuje a seznam se tak zaplňuje od konců do středu. Další je **párové porovnávání**, kdy se z páru vybírá ten nejlepší. Hodnocení končí, až budou všichni spárováni a vyhodnoceni a ten s největším počtem bodů se stává nejlepším pracovníkem. Tato metoda není vhodná při velkém počtu zaměstnanců. Poslední metoda je **povinné rozdělení**, kdy se pracovníkům zadávají určitá procenta vzhledem k určité úrovni pracovního výkonu skupiny. Metodu nelze použít při malém počtu pracovníků. Jedná se o hodnocení relativní, hodnotí se skupiny a nelze předpokládat, že nejlepší pracovník jedné skupiny je lepší, než nejlepší pracovník jiné skupiny. Metoda není vhodná pro účely odměňování, spíše se využívá pro účely vytváření soutěživého prostředí, k motivování pracovníků a zlepšování výkonu uvnitř dané pracovní skupiny.

➤ **Assessment centre**

Assessment centre je možné použít nejen k výběru a vzdělávání pracovníků, ale i k hodnocení pracovního výkonu, pracovních schopností a rozvojového potenciálu především u specialistů a manažerů. Výhodou je komplexnost posouzení, tedy skupinové hodnocení při skupinových i individuálních situacích, dále také testy, např. abstraktní, numerické a verbální. Hodnocení provádí interní či externí specialisté, tedy profesionální assessoři, kteří mohou obohatit organizaci o mnoho důležitých a podstatných rad. Nevýhodou ale může být, že pracovník je sledován v uměle vytvořeném prostředí, které

⁵⁰ DVOŘÁKOVÁ, Z., et al. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2007, s. 266-267. ISBN 978-80-7179-893-4.

není analytické s prostředím, ve kterém pracuje a tak hodnocení nemusí korespondovat s výkonem v reálné práci.⁵¹

➤ **Vnitřní poměrování (Benchmarking)**

Vnitřní poměrování je intuitivní činnost lidí rozhodujících o hodnotě prací. Jedná se o porovnávání sledované práce s jakoukoliv modelovou prací existující v organizaci, která je uznávána za správně zařazenou a odměňovanou. Zařazení sledované práce do stejného stupně jako je práce sloužící za vzor.⁵²

Každá organizace by měla zvážit, co vlastně chce hodnotit a podle toho si určit metodu, kterou k dané činnosti či k danému zkoumání využije.

1.2.8 Hodnocení práce pomocí počítače

Počítače jsou v dnešní době nezbytným pomocníkem v domácnosti i v kanceláři. Hodnocení pracovníků si lze připravit nejen papírovou formou, ale i velmi často, především ve větších firmách, elektronicky. V podstatě je možné si napomáhat s tvorbou dotazníků i přes různé počítačové programy, které ušetří čas.

Existují dva typy systémů, v nichž pomáhají počítače. Jedná se o **systém založený na analýze práce či pracovních míst**. Údaje o analýze pracovního místa či práce vstupují přímo do počítače, anebo jsou přenášeny z papírového dotazníku. Program je nastaven na předem určitá pravidla, založená na algoritmu, který přeměňuje data na body a poskytuje tak celkové bodové hodnocení dotazníku. Další systém je **interaktivní systém** používající software, který předloží řadu logicky na sebe navazujících otázek, kde odpovědi na tyto otázky vedou k zabudovanému bodovému i celkovému hodnocení práce. **Výhodou** tohoto hodnocení může být důslednost. Vstup i výstup dat je stejný. Počítač nabízí rozsáhlou databázi pro určení analyzování, třídění a poskytování informací týkajících se vstupů i výstupů. Největší výhodou je časové urychlení daného procesu. **Nevýhodou** může být nedostatek transparentnosti. Tím je myšleno, že hodnocení probíhá uvnitř počítače

⁵¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2007, s. 211. ISBN 80-7261-033-3.

⁵² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2007, s. 546. ISBN 978-80-247-1407-3.

a organizace se k hodnocení nedostane a nemůže tak sama analyzovat a utvářet si svůj názor na pracovníka, na jeho činnost v organizaci i na dané pracovní místo.⁵³

1.2.9 Informování pracovníků o výsledcích hodnocení

Organizace či přímo hodnotitel je povinen pracovníka s výsledky hodnocení seznámit. Musí s ním být projednány a pracovník má právo se k nim vyjádřit. Na základě těchto výsledků se dále rozhoduje o odměňování, změně zařazení, vzdělávání či další perspektivě pracovníka ve firmě či dokonce jeho propuštění.

1.2.10 Hodnocení a finanční odměňování

Hodnocení a finanční odměňování, zejména však pohyblivá část mzdy, bývá často považována za hlavní a převážně jediný důvod hodnocení. Odměna za práci sice odráží pracovní výkon, avšak musí dodržovat řadu jiných faktorů. Hodnocení pracovníků by se tak mělo zaměřit na rozvoj pracovní výkonnosti a odstranění nedostatků.

Předpokládají se dva silné argumenty, k často diskutované otázce, zda má být mzda pracovníků zveřejněna či nikoliv. Pokud by měla být zveřejněna, stane se tak silným motivačním faktorem a povzbudí pracovníky k dosažení stejných výsledků úspěšnějších kolegů. Pokud by měla být mzda pracovníků utajena, je to z důvodu závisti, nespokojenosti, zatrpknutí a případných problémů mezi podřízenými směrem k nadřízenému.⁵⁴

Na závěr lze uvést pár poznatků k využití výstupů hodnocení v západní Evropě. Tyto země hodnotí své pracovníky právě pro stanovení potřeb vzdělávání jedince. Organizace jako celek, pro povýšení, kariéru, odměňování a zlepšování organizace práce. V České republice se výstupy hodnocení pracovníků využívají k odměňování, povýšení, stanovení potřeb vzdělávání jedinců, zlepšování organizace práce i vzdělávání organizace jako celku a kvůli kariéře.⁵⁵

⁵³ ARMSTRONG, M. A Handbook of Human Resource Management practice. 10th Edition United Kingdom: Cambridge University Press, 2006, s 667-668. ISBN-13 978-0-7494-4631-4.

⁵⁴ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000, s. 64-65. ISBN 80-7226-308-0.

⁵⁵ WÁGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2008, s. 93. ISBN 978-80-247-2361-7

1.3 Odměňování pracovníků

System odměňování je bezprostředně spjat s hodnocením pracovníků či posuzování jejich výkonnosti. Jedná se o základní motivační působení na zaměstnance. Odměny a ocenění mají zásadní význam pro posilování kultury soustředěné na kvalitu a inovaci.⁵⁶

1.3.1 Pojetí a úkoly odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků je nejstarší, nejzávažnější a nejpropracovanější personální oblast, která si žádá mimořádnou pozornost nejen ze strany vedení organizace, ale i pracovníků. Odměnu lze poskytnout za splnění mimořádného nebo zvláště významného pracovního úkolu.⁵⁷

Odměňování pracovníků Armstrong⁵⁸ popisuje jako formulování a realizování strategie a politiky, jejímž hlavním úkolem je odměňovat pracovníky spravedlivě, slušně a důsledně. To vše v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s přispěním k plnění strategických cílů. Organizace se zabývá vytvářením, realizací a udržováním systémů odměňování, do kterých spadají procesy, postupy a procedury odměňování, jejichž hlavní cíl je uspokojovat nejen potřeby organizace, ale i všech zainteresovaných stran.

Odměňování vymezené podle Koubka⁵⁹ neznamena pouze plat či mzdu, příp. jiné formy peněžních odměn, ale zahrnuje i povýšení, formální uznání, jako jsou pochvaly a zaměstnanecké výhody. Zpravidla se jedná o nepeněžní formu. Odměna může mít i formu, která nemusí být zcela zřejmá. Jedná se např. o přidělení vybavení do kanceláře, přidělení nějakého nového stroje či zařízení, ale může to být i možnost dalšího vzdělávání poskytovaného organizací, kdy jde o vnější odměny. Vnitřní odměny, které nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností zaměstnance s vykonávanou prací, vyplývají z dobrých pocitů, které pracovník má a může mu je i dodávat možnost zúčastňovat se

⁵⁶ STÝBLO, J. *Cesty ke zvyšování firemní výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2002, s. 11-43. ISBN-80-86419-21-5.

⁵⁷ KOCOUREK, J. *Odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2010, s. 98. ISBN 978-80-7179-615-2.

⁵⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2007, s. 515. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁵⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2007, s. 265-266. ISBN 80-7261-033-3.

určitých aktivit či úkolů. Má tedy pocit užitečnosti a úspěšnosti z neformálního uznání okolí. Samozřejmě tato odměna uspokojí pouze ty pracovníky, kterým tento druh koresponduje s jejich osobností, potřebami, postoji, hodnotami, zájmy a normami.

Úkoly systému odměňování jsou pro organizaci důležité v okamžicích, kdy je nezbytné přilákat potřebný počet a kvalitu pracovníků, stabilizovat si je, odměňovat je za jejich úsilí, výsledky, loajalitu, schopnosti a zkušenosti, které do organizace přinášejí. Organizace musí udělat vše pro to, aby byla zaměstnanci akceptována. Musí hrát pozitivní roli v jejich motivování, vést je k tomu, aby pracovali, jak nejlépe umí, v souladu s veřejnými zájmy a právními normami. Snaží se poskytovat pracovní příležitosti. A být stimulem pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků.⁶⁰

1.3.2 Základní otázky systému odměňování

Na začátku této podkapitoly je důležité si položit tři otázky v systému odměňování. Proti sobě stojí pracovník a organizace. Pracovník se svým pracovním výkonem, schopnostmi a zájmy. Organizace, která má též své zájmy a potřebuje k nim pracovníka. Je za to ochotna zaplatit a přinášet případné další oběti. Jenže o odměně, její podobě a velikosti nerozhoduje pouze organizace a pracovník, ale významnou roli zde hrají vnější faktory. Čeho tedy potřebuje organizace dosáhnout svým systémem odměn? Jaký význam mají různé možnosti odměn pro pracovníky (typy odměň, širší nabídky odměň)? Které vnější faktory zasahují do odměňování v organizaci?

Organizace potřebuje takový typ pracovníků, kteří jsou schopni realizovat cíle organizace. Nesmí opomenout nutnost, vytvářet si konkurenční výhodu pro získávání a udržení pracovníků, dosažení konkurenceschopnosti produktivity a žádoucího zisku. Žádoucí kvality produkce, potřebné úrovně flexibility a kreativity.

V případě **pracovníků** je potřebné uspokojit potřeby jejich i rodiny. Jedná se především o určitou sociální jistotu, životní stabilitu, jasnou perspektivu, jako jsou budoucí výdělky,

⁶⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2007, s. 267. ISBN 80-7261-033-3.

spravedlnost a srovnatelnost odměňování. Nesmí zde chybět ani seberealizace, dobré vztahy v práci i na svém pracovišti.

Mezi **vnější faktory** se dá zařadit populační vývoj, situace na trhu práce (hlavně podle demografického hlediska), profesní kvalifikační struktura lidských zdrojů, úroveň zdanění, ekonomická a sociální politika vlády, životní styl, úroveň odměňování u konkurujících organizací, v odvětví, v místě, regionu a ve státě apod.⁶¹

Organizace si může pokládat **základní otázky v systému odměňování**, a to např. jaká je úroveň platů a mezd, dá se podložit tzv. mzdovým šetřením. Tedy porovnáním s ostatními organizacemi a situací na trhu práce atd. Jaká je vnitřní struktura platů a mezd, jaký existuje nástroj řešení, jak probíhá hodnocení práce. Platba jednotlivce bude probíhat tak, že mu bude přidělena platová třída. Řešení se opírá o hodnocení pracovníků. Pracovníkovi se zaplatí pouze odpracovaný čas či výsledky. Rozdíly budou při odměňování specialistů a manažerů. Jak budou hodnoceny zaměstnanecké příplatky a výhody, např. jako podniková penze, placená dovolená, místní a rizikové příplatky, placené pojištění at' již z části či celé aj. Řízení a kontrola platů a mezd, tedy přiměřenost a snaha o úspory mzdových nákladů, specifikace a popis pracovních míst aj. Výběr jednotlivých typů odměn a formování struktury systému odměňování. Zde se organizace může dopouštět chyby, že pro všechny pracovníky používá stejné typy a stejnou strukturu odměn.⁶²

Základní otázky systému hodnocení rozhodují o efektivnosti odměňování v organizaci, o motivačním účinku, který je za dobře odvedenou práci velmi důležitý. Nelze opomenout na příznivou či nepříznivou atmosféru v organizaci.

1.3.3 Odměna a pracovní výkon, mzdotvorné faktory a determinanty odměňování

Dalo by se předpokládat, že by odměna měla být závislá na pracovním výkonu. Lidé by tak mohli být motivováni k lepšímu pracovnímu výkonu, jenže bohužel, mnohé poskytované

⁶¹ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2007, s. 161. ISBN 978-80-247-2202-3.

⁶² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2007, s. 268-269. ISBN 80-7261-033-3.

odměny nejsou vázány na pracovní výkon, ale spíše na příslušnost k organizaci (placená dovolená, třináctý plat, podnikové sociální zabezpečení aj.). Odměnou pro pracovníka může být i např. povýšení, které je závislé na pracovním výkonu, ale bohužel je velmi málo příležitostí. Organizaci tedy zbývá, pro hodnocení pracovníků, použít k motivování pracovníka peněžní odměnu. Pracovní výkon bývá často obtížně měřitelný, i u měřitelného pracovního výkonu mnohdy nelze změřit všechny složky výkonu. Jedná se o náročnou náležitost vyžadující určitou disciplinovanost a soustavnou kontrolu výkonu. Organizace tedy při odměňování pracovníků přihlíží k délce praxe, době zaměstnání v organizaci, jejich vzdělání atd.⁶³

Co vše se dá odměnit? Faktory, které by při odměňování měly být brány v úvahu, např. analýza a úsudek, bystrost, dělání chyb a jejich důsledky, dovednosti, duševní úsilí a zátěž, fyzické požadavky, hospodaření se zdroji, iniciativa, komplexnost v přístupu, kontakt s lidmi a diplomacie, obratnost, obtížnost práce, odborná příprava a zkušenosti, odpovědnost za peníze, materiál, informace, zařízení, evidenci a zpracování hlášení, odpovědný přístup k práci, plánování koordinace, plnění úkolů, pracovní podmínky, přesnost, rizikovitost práce, rozhodování, řešení problémů, řízení a kontrola lidí, sociální dovednosti, soudnost (rozvážnost), stresující povaha práce, tvořivost, úsilí, vzdělání, znalost práce, znalosti všeobecně. Tyto faktory je možné shrnout do **pěti skupin**, týkajících se pracovního místa, úrovně výkonu a pracovních podmínek. Také se nesmí zapomenout na vnější mzdové faktory jako je situace na trhu práce a platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání.⁶⁴

První skupina se týká faktorů souvisejících s úkoly a požadavky **pracovního místa**, včetně jeho postavení v hierarchii funkcí v organizaci. Tedy popis a vymezení pracovního místa a hodnocení práce na pracovním místě.

⁶³ KOUBEK J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2007, s. 269. ISBN 80-7261-033-3.

⁶⁴ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2007, s. 164-166. ISBN 978-80-247-2202-3.

Druhou skupinou je **úroveň výkonu**, kdy se jedná o výsledky práce a pracovního chování zaměstnanců a jejich úroveň plnění úkolů. Důraz je kladen na výkon a přínos zaměstnance. Tento přístup stabilizuje výkonné pracovníky.⁶⁵

Třetí skupina, **pracovní podmínky**, se týká konkrétního pracovního místa či organizace jako celku, které mohou mít nepříznivý vliv na zdraví, bezpečnost či pracovní pohodu pracovníka. Může vyvolávat nadměrný stres, zvýšené nepohodlí, únavu a vyžadované zvýšené úsilí. Mezi vklady pracovníka lze přiřadit dovednosti, duševní schopnosti, fyzická síla/kondice, kontakty, kvalifikace, vzdělání, zkušenosti a znalosti. Mezi charakteristiky pracovního procesu lze zařadit argumentování, bystrost/obratnost, iniciativa, komunikace, odpovědnost, pečování, plánování/organizování, používání věcí, pracovní podmínky, přesnost, rozhodování, řešení problémů, řízení a kontrola, složitost, spolehlivost, tvořivost, vliv na výsledky, využívání zdrojů a vztahy k ostatním. Mezi výstupy se řadí kvalita, prodej, produktivita, výkon a zisk.⁶⁶

Čtvrtá skupina se týká **situace na trhu práce**, kde zdrojem informací jsou mzdová šetření. Jedná se především o zjišťování nedostatku či přebytku pracovních zdrojů určité úrovně a kvalifikace. Úroveň i forma odměňování pracovníků v konkurujících firmách na trhu práce, v odvětvích, regionu či ve státě.

Poslední a pátou skupinou jsou **platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání**, hlavně z oblasti odměňování pracovněprávní ochrany a zvláštního zacházení s některými skupinami pracovníků. Jedná se např. o minimální nebo dohodnuté mzdové tarify, povinné příplatky, minimální mzdu, placené překážky v práci, placenou dovolenou apod.⁶⁷

Mzdotvorné faktory tvoří determinanty odměňování pracovníků, mezi ně např. patří relativní hodnota práce či pracovníka, poměry na trhu práce, úroveň odměňování, životní

⁶⁵ BLÁHA, J., A. MATEJČÍK a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005, s. 164. ISBN 80-251-0374-9.

⁶⁶ DVOŘÁKOVÁ, Z., et al. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2007, s. 325-326. ISBN 978-80-7179-893-4.

⁶⁷ CHLÁDKOVÁ, A. *Platy, odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě od 1. 9. 2009*. 3. vyd. Praha: ASPI, 2009, s. 116-119. ISBN 978-80-7357-405-5.

náklady a životní způsob lidí v zemi a v regionu, objem prostředků, které lze organizací využít. Jako další faktory je možno uvést produktivitu práce v organizaci, sílu odborů a existující právní normy zaměřující se na odměňování.⁶⁸

Dodatkové mzdové formy lze rozdělit na prémie, odměny, osobní ohodnocení, příplatky za vedení, zastupování, za noční práci, za práci v sobotu a v neděli, za práci přesčas, v tomto případě se dává eventuálně náhradní volno, dále také zvláštní příplatek, příplatek za dělenou směnu a osobní příplatek.⁶⁹

Mezi základní mzdové formy, jež jsou zpravidla kombinovány s doplňkovými mzdovými formami, lze zařadit časovou mzdu, která je nejpoužívanější. Doplňkovými mzdovými formami jsou prémie, výkonnostní odměny, podílové mzdy, které jsou motivující, protože jsou určeny podílem na tržbách za určité období. Úkolová mzda je stanovena na základě stupně plnění stanovených úkolů. Smíšená mzda může být v kombinaci s úkolovou či podílovou mzdou. Tato mzda může být doplněna ještě o jednorázové odměny, výkonnostní a mimořádné prémie, osobním ohodnocením a příplatky anebo podílem na zisku.

1.3.4 Politika odměňování v organizaci a zásady, které je třeba dodržovat

Klíčové otázky politiky odměňování se týkají minimální a maximální úrovně peněžní odměny, vzhledem ke státní regulaci, dohody s odbory, možnosti organizace a situace na trhu práce. Zajištění spravedlnosti, tedy že za stejnou práci budou pracovníci stejně odměněni. Obecná relace mezi úrovněmi vztahů v organizaci a peněžních odměn. Hledisko konkurenceschopnosti s vytvářením prostředků na odměňování, kdy se zkoumá jejich podíl na celkové náklady organizace. Dále se analyzuje rozdělení finančních prostředků, tedy jakou část organizace věnuje na odměny, mzdy a platy, zaměstnanecké výhody a do budoucna se i zaměří na růst odměn, kolik tedy bude na odměny věnováno, jak stanoví růst a kdo o tom vlastně bude rozhodovat. Stanoví se i interval růstu odměn a určí se rozdílnost výše odměn podle zásluh. Zajistí se tak motivační účinky odměňování. Otázka

⁶⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2007, s. 271-272. ISBN 80-7261-033-3.

⁶⁹ Kahle, B. a J. STÝBLO. *Praktická personalistika*. 1. vyd. Praha: Pragoeduca, 1994, s. 123-127. ISBN 80-85856-06-9.

transparentnosti, zda utajovat či zveřejňovat informace o peněžních, případně jiných odměnách.⁷⁰ Vzhledem k tomu, že organizace chce a musí dodržovat zákony, respektovat lidská práva a zásady slušnosti a spravedlnosti při odměňování pracovníků.

Dodržováním určitých zásad by organizace měla dosahovat úspěšného a efektivního systému odměňování v organizaci. Systém musí být stabilní. Rozdíly v odměně založeny na rozdílech v požadavcích práce či pracovního místa. Úroveň mezd a platů by se neměla odchylovat od téže úrovně v odvětví či ve společnosti, celkově tedy na trhu práce. Organizace rozlišuje mezi prací na pracovním místě, její hodnotou a odměňováním a pracovníkem, jeho tržní hodnotou, výkonem a odměňováním. Pokud jsou dvě pracovní místa stejně charakterizována, musí být odměna pro pracovníky, na tomto pracovním místě, stejná. Velmi podstatná zásada spočívá v informovanosti pracovníků o stanovování mzdových tarifů, uplatňování používání nejrozličnějších mzdových forem, poskytování zaměstnaneckých výhod. Každý pracovník by měl vědět o způsobu odměňování na svém pracovním místě.⁷¹

1.3.5 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou benefity, který zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci mimo mzdu. Mohou mít peněžní formu i formu nadstandardní služby (nepeněžní).⁷²

Zpravidla nejsou vymahatelné ani upravované zákonem. Benefity jsou např. dárkové poukázky, dárky k jubileím organizace, také k životnímu a pracovnímu jubileu zaměstnance, dovolená nad zákonný nárok, flexibilní pracovní doba, jazykové a odborné kurzy, lékař v zaměstnání, mimořádná záloha na mzdu, mobilní telefon, typicky s úhradou pracovních hovorů, firemní vozidlo, nadstandardní zdravotní péče, odborové půjčky, penzijní připojištění, pět týdnů dovolené, pitný režim, počítač k domácímu využívání, podpora při dopravě do i ze zaměstnání, poskytování vyšších cestovních náhrad, příspěvky na dopravu, dovolenou, kulturu, sport, přechodné ubytování či příspěvek na bydlení,

⁷⁰ ARMSTRONG, M. A Handbook of Human Resource Management practice. 10th Edition United Kingdom: Cambridge University Press, 2006, s 627. ISBN-13 978-0-7494-4631-4.

⁷¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2007, s. 273-274. ISBN 80-7261-033-3.

⁷² PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*. 1. vyd. Praha: Linde, 2009, s. 13-19. ISBN 978-80-7201-754-6.

stravenky, školka pro děti zaměstnanců, třináctý plat, úrazové pojištění, volno při krátkodobé nemoci, vlastní produkty, zaměstnanecké stravování, zvýhodněné půjčky a soukromé životní pojištění.⁷³

Zaměstnanecké výhody vznikají proto, aby firmy nalákaly nové pracovníky či své stávající pracovníky maximálně motivovaly k vyšším výkonům, nebo aby organizaci neopustili kvůli lepší nabídce zaměstnání. Organizace poskytuje benefity svým zaměstnancům také proto, že jsou výhodné pro obě strany díky úsporám na daních a odvodech za zdravotní a sociální pojištění.

Podle průzkumu Salary & Benefits Guide 2011 – 2012, který obsahuje souhrnné sdělení o zaměstnaneckých přednostech a průměrných hrubých mzdách odborníků z oblasti financí a účetnictví, obchodu a marketingu, z oblasti informační technologie a telekomunikace, administrativní podpory a zákaznického servisu, logistiky a práva, byly vyhodnoceny nejčastější a nejhodnotnější benefity. Výzkumu se zúčastnilo více než 1500 respondentů z různých firem.⁷⁴

Z výzkumu vyplynulo, že mezi nejčastější benefity patří 5 týdnů dovolené, pružná pracovní doba, stravenky, notebook, občerstvení a nápoje. Mezi nejhodnotnější benefity se řadí 5 nebo také 6 týdnů dovolené, možnost práce z domova, služební automobil, který je možno využívat i k soukromým účelům a pružná pracovní doba a třináctý plat.⁷⁵

1.3.6 Plán Cafeteria

Cafeteria plán je systém volitelných výhod, požitků, umožňující zaměstnancům vybrat si dávky a služby vyhovující jejich individuálním potřebám. Předpokladem je, že neexistuje žádný přímý vztah mezi tím, co poskytované výhody stojí a jak je zaměstnanec oceňuje. Spíše momentální efekt pro sebe či rodinu, tedy krátkodobý. Jedná se tedy o pružný

⁷³ MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity . Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2010, s. 7-138. ISBN 978-80-7400-301-1.

⁷⁴ Oficiální portál pro podnikání a export. *Odměňování zaměstnanců – trendy u zaměstnaneckých benefitů* [online]. Praha: CzechTrade, 2012-03-20 [vid. 2013-01-22]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/odmenovani-zamestnancu-trendy-u-benefitu-2880.html>.

⁷⁵ Personální agentura Robert Half. *Tisková zpráva. Pružná pracovní doba a dovolená navíc – trend zaměstnaneckých benefitů*. [online]. Praha: Personální agentura Robert Half, 2012-03-20 [vid. 2013-01-22]. Dostupné z: <http://www.roberthalf.cz/CZ/CZ/RHI/trend-zamestnaneckych-benefitu.asp>.

program sociálních výhod. Zaměstnanci tak využívají finanční prostředky na to, co skutečně chtějí či preferují.⁷⁶

Plán Cafeteria tedy vyžaduje od pracovníka, aby rozhodl o struktuře svého „druhého“ příjmu. Zaměstnanec je svobodný v rozhodování, jak použije jemu přiznanou částku a jak si přitom vyhodnotí informace, které se ho týkají. Posiluje se tak osobní odpovědnost pracovníka a může i pozitivně působit na jeho aktivizaci, aby se zajímal o mechanismy řízení v organizaci a její výsledky.⁷⁷

Plány Cafeteria umožňují zaměstnancům vybírat si své výhody. Seznam výhod musí být sepsán a obsahovat informace o detailním popisu všech výhod dostupných v tomto plánu. Podmínky pro účast, postup, který zaměstnanci musí dodržovat při výběru výhod a maximální částku, kterou bude zaměstnavatel přispívat každému zaměstnanci a musí obsahovat minimálně jednu zdanitelnou a jednu nezdanitelnou položku. Zaměstnavatel, který vnímá zvyšující se náklady na zdravotní pojištění, je může převést na zaměstnance. S plánem Cafeteria může zaměstnanec platit tyto náklady z peněz před zdaněním a tím snížit svoje výdaje. Další výhodou plánu Cafeteria je vytvoření flexibilního platebního plánu, kde si zaměstnanec může například zvolit placení zdravotních výloh, které nejsou zahrnuty v pojištění z ještě nezdaněných peněz. Z těchto peněz bude možné platit i další pojistné, např. životní pojistku, úrazové a zdravotní pojištění, skupinové pojištění právní ochrany a závislou asistenční službu pro motoristy. Vzhledem k tomu, že zaměstnavatel nese jisté riziko v rámci pojištění, má zaměstnanec nárok na proplacení zdravotních výloh před ukončením pracovního poměru a to až do plné výše ročního platu i přes to, že výlohy přesáhnou částku odečtenou ze zaměstnancovy mzdy. V případě překročení je rozdíl účtován jako ztráta zaměstnavatele. Flexibilní uspořádání výdajů nabízí také ochranu v případě ztráty zaměstnání.

V rámci tohoto programu bude muset zaměstnanec odhadnout své celkové výlohy na lékařskou péči na celý rok a výsledná suma mu bude odečítána ze mzdy v pravidelných

⁷⁶ PALÁN, Z. *Výkladový slovník – Lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ACADEMIA, 2002, s. 93. ISBN 80-200-0950-7.

⁷⁷ VOHRALÍKOVÁ, J., et al. *Rozvoj lidských zdrojů sociálních partnerů a motivace pro další vzdělávání. Učební manuál*. 1. vyd. Praha: Educa Service, 2008, s. 65-66. ISBN 978-80-90391-78-9.

částkách. Během roku pak bude zaměstnanec odevzdávat správci tohoto účtu potvrzení plateb u lékaře, zpětně mu budou propláceny až do výše, kterou si na začátku roku stanovil. Jakýkoli zůstatek na tomto účtu bude vrácen zaměstnanci, pokud ale překročí stanovený limit, bude muset částku doplatit. Proto je důležité předem správně odhadnout výdaje, aby se podobné situaci předešlo. Tento program je velkým přínosem pro zaměstnavatele díky své jednoduchosti a nízkým provozním nákladům. Na začátku každého roku si zaměstnanec zvolí, jakou částku, pokud vůbec nějakou, chce mít odváděnu ze mzdy na pokrytí zvolených výhod. Změna částky může být pouze v případě změny v rodině, jako např. narození dítěte, svatba, rozvod. Náklady na nezdánitelné výhody jsou vyčleněny z hrubé mzdy.⁷⁸

Zaměstnavatelé, kteří zavedou plán Cafeteria budou muset vykazovat, že jejich činnost je v souladu s daňovými nařízeními. Zaměstnavatelé také předkládají výroční zprávy. Dnešní ekonomické klima umožňuje zaměstnavatelům zakládat plán Cafeteria jménem svých zaměstnanců. Určování typu plánu podmiňuje mnoho faktorů jako počet zaměstnanců a jejich současné potřeby.⁷⁹

Nevýhodou tohoto systému je administrativní a finanční náročnost při zavádění. Data se zpracovávají v elektronické podobě, proto by byla potřeba zajistit program pro jejich zpracování. Výhodou tohoto systému je zvýšení image organizace. Zvýšení spokojenosti zaměstnanců a případné zvyšování spravedlnosti systému odměňování.

Nejpravděpodobnějším důvodem, proč je tento systém plný výhod tak málo využíváný je, že tyto plány nejsou výhodné pro firmy s malými zisky. Případně také z důvodu, že většina lidí si neuvědomuje, že plán Cafeteria existuje. Avšak využití tohoto daňového zvýhodnění

⁷⁸ LIEBERMAN, B. J. Cafeteria Plans Save Employer and Employee Costs. *Database ProQuest Central* [online]. New York, The CPA Journal, 1991, [vid. 2013-03-28]. ISSN 07328435. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/212251407/13D17E161695EFA4A7E/7?accountid=17116>.

⁷⁹ LIEBERMAN, B. J. Cafeteria Plans Save Employer and Employee Costs. *Database ProQuest Central* [online]. New York, The CPA Journal, 1991, [vid. 2013-03-28]. ISSN 07328435. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/212251407/13D17E161695EFA4A7E/7?accountid=17116>.

pro organizace může být způsob, jak zlepšit balíček zaměstnaneckých výhod, které nabízejí a případně i zvýšit marže.⁸⁰

1.3.7 Úloha vedoucích pracovníků a personálního útvaru v systému odměňování pracovníků

Vedoucí pracovník má rozhodující roli v systému odměňování pracovníků. A to hlavně z důvodu, že zná povahu daného pracovního místa, pracovní podmínky a výkon pracovníka. Hlavně je ten první, kdo zjistí nedostatky. Je odpovědný za tvorbu zdrojů organizace i jejich členění a využívání. Má zásadní slovo při vytváření politiky i systému odměňování a v případě, že zjistí nedostatky, měl by podnítit k nápravě.

Personální útvar má odbornou úlohu při vytváření systému odměňování vzhledem k dodržování zákonů a dbá na správu systému. Odpovídá za spravedlivý systém ke všem pracovníkům, archivuje všechny dokumenty týkající se odměňování zaměstnanců a obstarává nutné toky informací patřících k odměňování pracovníků.⁸¹

⁸⁰ BRYSON, T. *The Benefits of Cafeteria Plans : Start maximizing your employee benefits package and saving money with a section 125 flexible benefits plan..* Entrepreneur [online]. 2005. Dostupné z: <http://www.entrepreneur.com/article/79978> [vid. 2013-05-05].

⁸¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2007, s. 302. ISBN 80-7261-033-3.

2 Charakteristika současného přístupu k hodnocení pracovníků na TUL se zaměřením na TH pracovníky

Technická univerzita v Liberci (dále již jen „TUL“) je veřejnou školou univerzitního typu podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů, ve své činnosti se tímto zákonem řídí.

Na TUL je šest fakult, dva ústavy, centrum dalšího vzdělávání a univerzita NISA.⁸² TUL realizuje bakalářské, magisterské a doktorské studijní programy a programy celoživotního vzdělávání. Veškeré informace o dění zveřejňuje na své úřední desce či ve vnitřním předpisu.

Na Technické univerzitě v Liberci je k datu 31. 12. 2012 v rámci pracovních poměrů zaměstnáno 1245 zaměstnanců. Z tohoto počtu je 749 pedagogických a akademických pracovníků zastoupeno profesory, docenty, odbornými asistenty, asistenty a lektory, procentuálně vyjádřeno jako 60,2 % z celkového počtu. Vědečtí pracovníci jsou zastoupeni v počtu 9 zaměstnanců, procentuálně vyjádřeno jako 0,7 %. TH pracovníci jsou na TUL zastoupeni v počtu 219, procentuálně vyjádřeno jako 17,6 %. Poslední zastoupení je zde v počtu 268, jako ostatní pracovníci v procentuálním vyjádření 21,5 %, mezi které se řadí např. odborně techničtí pracovníci, řemeslníci, dělníci, zdravotničtí pracovníci, ostatní pracovníci z kolejí a menz a obchodně provozní pracovníci.

2.1 Organizační uspořádání TUL

TUL lze nejlépe charakterizovat a znázornit pomocí organizační struktury (viz příloha A).⁸³ Základní složení TUL je vědecká rada, správní rada, akademický senát a rektor. Patří sem, i když není znázorněna v organizační struktuře, i disciplinární komise. Rektor má v hierarchii pod sebou prorektory, v současné době jsou celkem čtyři. První prorektor zastává funkci referátu pro studium a vzdělávání, centrum dalšího vzdělávání

⁸² TUL [online]. [vid. 2013-04-27]. Dostupné z: www.tul.cz.

⁸³ TUL. *Organizační struktura TUL* [online]. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2013-02-25 [vid. 2013-03-05]. Dostupné z: <http://www.tul.cz/verejnost/organizacni-struktura/>.

a služby studentům. Druhý prorektor řídí a organizuje referát pro vědu a výzkum. Třetí prorektor má ve své funkci řídit referát pro rozvoj a výstavbu, univerzitní knihovnu a akademickou poradnu a centrum podpory. Čtvrtý prorektor zastává oddělení PR, propagace a reklamy, erasmus a akademické koordinační středisko. Pod rektorem se dále nachází kancelář rektora, spisovna, referát bezpečnosti ochrany zdraví při práci, požární ochrany a civilní ochrany, interní auditor, oddělení operačních programů, oddělení informačních systémů, oddělení procesních analýz a kvestor. Kvestor řídí kancelář kvestora, oddělení organizační a personální, oddělení účtáren, referát pro rozpočet, oddělení právní, koleje a menzy a technický úsek, který se dále člení na referát provozu budov a správy majetku, referát správy energetických zařízení a ostatních médií a referát pro výstavbu a dislokaci. Pod rektora spadá 6 fakult, konkrétně fakulta strojní, textilní, přírodovědně-humanitní a pedagogická, ekonomická, umění a architektury a mechatroniky, informatiky a mezioborových studií a 2 ústavy, přesněji ústav zdravotnických studií a ústav pro nanomateriály, pokročilé technologie a inovace. Každá fakulta se skládá z děkanátu, dále je zde tajemník, proděkan, studijní oddělení a katedry a ústavy. Na ústavu je hierarchické rozložení následující ředitel, tajemník, sekretariát, vědecká rada, zástupci ředitele (pro zahraniční styky, vědeckou a výzkumnou činnost, pro akreditační procesy a studijní záležitosti) a studijní oddělení.

Pro výzkum budou osloveny následující rektorátní útvary, jako jsou např. kancelář rektora, referáty prorektorů a k nim připadající pracovní úseky. Dále bude oslovena i spisovna, referát bezpečnosti ochrany zdraví při práci, požární ochrany a civilní ochrany, interní auditor, oddělení operačních programů, oddělení informačních systémů, oddělení procesních analýz, kancelář kvestora, oddělení organizační a personální, oddělení účtáren, referát pro rozpočet, oddělení právní, technický úsek, který se skládá ještě z referátu provozu budov a správy majetku, referátu správy energetických zařízení a ostatních médií a referátu pro výstavbu a dislokaci.

Při nedodržování etických principů je podporován u zaměstnanců způsob, kdy jim pracovní řád TUL dává možnost podat stížnost rektorovi. Což je zaměstnanci využíváno.⁸⁴ Např. v roce 2009 byly podány 2 stížnosti, v roce 2010 bylo podáno 6 stížností a v roce

⁸⁴ TUL. *Interní materiály*. [vid. 2013-04-27].

2011 pouze 1 stížnost, pro rok 2012 nejsou data k dispozici. Počet soudních sporů mezi zaměstnanci a TUL, od roku 2009 do roku 2011, nebyl zaznamenán.⁸⁵

2.2 Hodnocení pracovníků

Jak bylo uvedeno v kapitole 1, hodnocení pracovníků je významnou personální aktivitou. Tato kapitola se zaměřuje na hodnocení pracovníků na TUL a na využití zahraničních zkušeností v tomto systému hodnocení.

2.2.1 Hodnocení pracovníků na TUL

U TH pracovníků hodnocení neprobíhá. Zaměstnanci spíše pociťují neformální hodnocení, které je neplánované, nepřipravené a jedná se spíše o aktuální stav. Nadřízený podřízenému sděluje připomínky k jeho práci. Případně upozorňuje na chyby a problémy, které nastaly. Pracovníka za dobře odvedenou práci ocení finanční či nefinanční odměnou. Pro formální hodnocení není sestaven formulář. Avšak na univerzitě jako celku, je příklad, kde se dá uvést formální hodnocení TH pracovníků. Jedná se o studijní oddělení fakult a ústavu, které formálně hodnotí studenti TUL v pravidelných intervalech, pomocí informačního systému STAG.

Akademičtí pracovníci jsou hodnoceni též formálním způsobem přes informační systém STAG, kde je hodnotí studenti. Dále si tyto pracovníky hodnotí samy fakulty a ústav či přímo katedry. Více k tomuto hodnocení je uvedeno v podkapitole níže.

Hodnocení pracovníků na TUL může mít podobu vnitřního či vnějšího hodnocení.

➤ Vnitřní hodnocení

Vnitřní hodnocení je realizováno v rámci hodnocení kvality vzdělávání na jednotlivých fakultách a ústavu.⁸⁶ Na úrovni fakult je sledována činnost jednotlivých akademických pracovníků. Především prostřednictvím evidence publikačních výstupů. Jako příklad je zde

⁸⁵ TUL. *Interní materiály*. [vid. 2013-04-27].

⁸⁶ KRAFT, J. *Výroční zpráva o činnosti Technické univerzity v Liberci za rok 2011* [online]. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, červen 2011 [2013-03-15]. ISBN 978-80-7372-867-0. Dostupné z: http://www.tul.cz/urednideska/uredni-deska-tul/vyrocnizpravy_108.

uvedena Ekonomická fakulta, Fakulta přírodovědně-humanitní a pedagogická a Ústav zdravotnických studií.

Na Fakultě přírodovědně-humanitní a pedagogické je působení jednotlivých pracovníků sledováno nejen na úrovni kateder, ale i na úrovni fakulty. Akademičtí pracovníci zapisují výkazy o činnosti, které slouží ke zhodnocení kvality na fakultě, které postihují především pedagogickou a vědeckovýzkumnou činnost pracovníků jednotlivých kateder. Zohledňuje se zajišťování přednášek a seminářů. Další pedagogická činnost a také kvalifikační růst zaměstnanců. Jednotlivé katedry mají k dispozici i další vnitřní nástroje pro hodnocení práce svých akademických pracovníků. V momentě, kdy se má pracovníkovi prodloužit pracovní poměr, je využíváno vnitřní fakultní (katederní) oponentní řízení. Tohoto řízení se účastní spolupracovník, příslušný proděkan, vedoucí katedry a spolupracovníci na katedře s hodností profesor či docent. Z tohoto vnitřního oponentního řízení je sepsán zápis, jenž je podkladem děkanovi Fakulty přírodovědně-humanitní a pedagogické pro další rozhodování.

Na ústavu zdravotnických studií probíhá vnitřní hodnocení činnosti, které je prováděno každoročně a to s ohledem na vnitřní kontrolní systém. Ten monitoruje činnost ústavu a jeho zaměstnanců. K vnitřnímu hodnocení kvality vzdělávání je využíván elektronický systém hodnocení. Je ze strany studentů a provádí se každý semestr na základě dotazníkového průzkumu v rámci IS STAG. Formou dotazníkového šetření probíhá i hodnocení studijního oddělení.⁸⁷

➤ Vnější hodnocení

Základním vnějším hodnocením na TUL je vnější hodnocení kvality vzdělávání, které se týká akreditačního řízení jednotlivých studijních programů a oborů. Dokumenty se předkládají k akreditaci akreditační komisi MŠMT. Většině případů bylo vyhověno.⁸⁸

⁸⁷ KRAFT, J. *Výroční zpráva o činnosti Technické univerzity v Liberci za rok 2011* [online]. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, červen 2011 [2013-03-15]. ISBN 978-80-7372-867-0. Dostupné z: http://www.tul.cz/urednideska/uredni-deska-tul/vyrocnizpravy_108.

⁸⁸ KRAFT, J. *Výroční zpráva o činnosti Technické univerzity v Liberci za rok 2011* [online]. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, červen 2011 [2013-03-15]. ISBN 978-80-7372-867-0. Dostupné z: http://www.tul.cz/urednideska/uredni-deska-tul/vyrocnizpravy_108.

Vnější hodnocení činnosti fakult se realizuje i v souvislosti s oponentním řízením. K hodnocení výsledků při řešení projektů FRVŠ, GA ČR a dalších projektů probíhajících před oponentními komisemi.

2.2.2 Vybrané modely hodnocení akademických pracovníků v České republice

Vybrané modely hodnocení akademických pracovníků v České republice podle charakteristiky modelů je možno rozdělit do dvou skupin. První skupina se věnuje modelům reprezentujícím „intuitivní přístup“ k hodnocení akademických pracovníků. Je zde definována množina hodnocených činností, kterým jsou přiřazeny body, které mají určitou váhu. Na základě časové náročnosti nebo přínosnosti, často skrze finanční prostředky. Druhá skupina se týká modelů sloužících převážně pro účely rozdělování finančních prostředků. Přesněji v rámci fakult na katedry nebo výuky mezi akademickými pracovníky či osobního hodnocení mezi pracovníky. Tyto modely jsou často založeny na plánu rozdělení fondu pracovní doby. Pracovník neprodukuje dostatek výstupů ve VAVAI, je tedy vnímán jako pracovník neplnící své pracovní povinnosti. Řešením je přidání výuky. Je zde jistý předpoklad, že pokud nemá výstupy, nepracuje.⁸⁹ Pokud má pracovník dostatek kvalitních výstupů ve VAVAI, je vnímán jako pracovník, který pracuje větší počet hodin a je za to finančně odměněn nebo má možnost si odpracované hodiny převést do dalšího období apod.

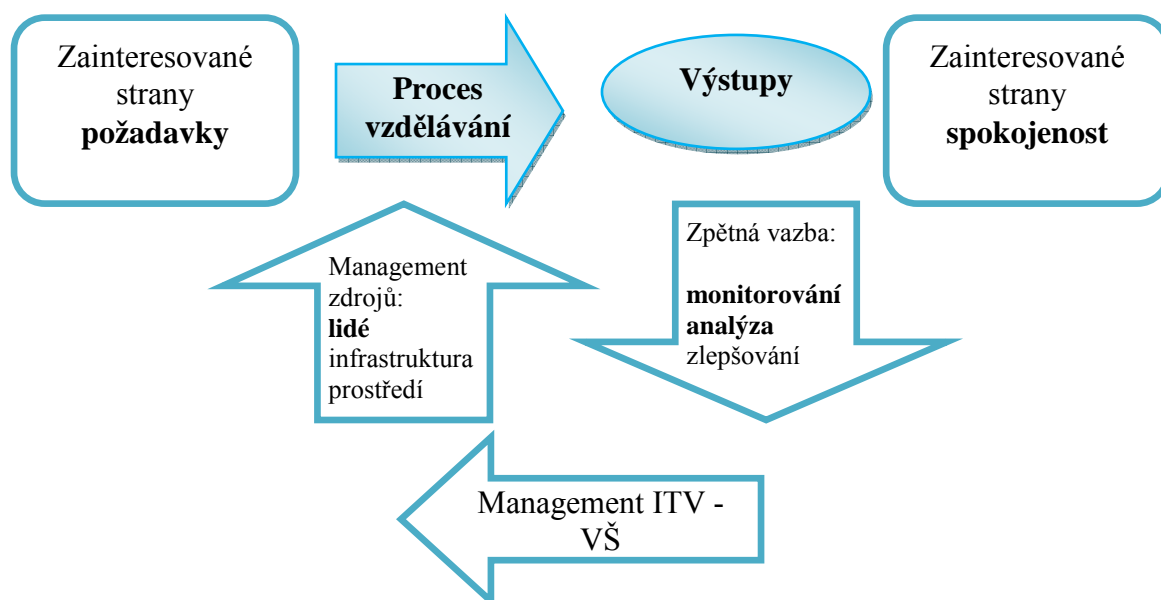
2.2.3 Hodnocení pracovníků s využitím zahraničních zkušeností

Hodnocení pracovníků s využitím zahraničních zkušeností si klade za cíl zmapování postoje k hodnocení akademických pracovníků a nalezení způsobů využitelných pro české vysoké školy.

Na webových stránkách ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy je dostupná prezentace s názvem „Metodika pro periodické hodnocení akademických pracovníků“

⁸⁹ STOKLASA, J. *Přístupy k hodnocení akademických pracovníků v zahraničí a v ČR – vybrané příklady, analýza, srovnání*. [online] 1. vyd. Brno: MŠMT, únor 2013, [vid. 2013-03-28]. Dostupné z: <http://kvalita.reformy-msmt.cz/aktuality/hodnoceni-akademickych-pracovniku>.

v rámci klíčové aktivity 2, konkrétněji „Hodnocení kvality v oblasti vzdělávání“.⁹⁰ Prezentace se zaměřuje na poznatky z českých a zahraničních vysokých škol, kde je popsán systém hodnocení pracovníků na univerzitách.



Obr. 4: Systém managementu kvality ITV - VŠ

zdroj: STOKLASA, J. *Přístupy k hodnocení akademických pracovníků v zahraničí a v ČR – vybrané příklady, analýza, srovnání*. [http://kvalita.reformy-msmt.cz/aktuality/hodnoceni-akademickych-pracovniku], vlastní zpracování.

Z obr. 4 lze spatřit systém periodického hodnocení akademických pracovníků. Zainteresované strany do procesu vstupují s určitými požadavky. Výstupem je tak spokojenost. Proces vzdělávání vede k určitým výstupům. Součástí je i zpětná vazba, monitorování, analýza a s následným zaměřením na management zdrojů, jako jsou lidé, infrastruktura a prostředí.

➤ **hodnocení akademických pracovníků ve světě**

Zde jsou uvedeny některé příklady zahraničních univerzit spolu s charakteristikou systému hodnocení akademických pracovníků.

⁹⁰ STOKLASA, J. *Přístupy k hodnocení akademických pracovníků v zahraničí a v ČR – vybrané příklady, analýza, srovnání*. [online] 1. vyd. Brno: MŠMT, únor 2013, [vid. 2013-03-28]. Dostupné z: <http://kvalita.reformy-msmt.cz/aktuality/hodnoceni-akademickych-pracovniku>.

Prvním příkladem je Texas A&M University, Kingsville, USA, která průběh procesu hodnocení popisuje následovně. Před počátkem hodnoceného období, s určitou znalostí předchozího hodnocení, si stanovuje váhy pro jednotlivé hodnocené oblasti. Jedná se např. o rozhovor akademického pracovníka a vedoucího. Také stanovuje cíle v jednotlivých oblastech, viz SMART. Na konci hodnoceného období akademický pracovník vyplní tiskopisy, kde uvede všechny důležité činnosti pro každou oblast a poskytne dostatečnou dokumentaci o tom, že činnosti proběhly ve vykazovaném rozsahu a kvalitě. Hodnocení probíhá na základě stanovené sedmibodové škále (kvalitativně). Na závěr se sestavují hodnotící zprávy a následně mohou vznikat i doporučení.

Dalším příkladem je University of Wisconsin, Oshkosh, USA, kde průběh hodnocení akademických pracovníků probíhá tak, že pracovník dodává všechna potřebná data pro své hodnocení. Data jsou nestrukturovaná a dokládají tak kvalitu. Hodnotitel je obvykle nadřízený akademického pracovníka. Výstupem daného hodnocení je hodnotící zpráva, kde je jasně popsáno výsledné vyhodnocení. To je zdůvodněné a v případě nutnosti jsou i zapsány možnosti nápravy. Nad touto hodnotící zprávou je následně prováděn i hodnotící rozhovor.

Wayne State University, Detroit, USA je dalším příkladem hodnocení akademických pracovníků, kde se hodnotí tři oblasti. Velký důraz je kladen na kvalitu. V odborné oblasti vzdělání rozlišné nároky na různá pracovní místa. Rozlišuje se výuka pro různé stupně vzdělání jako např. bakalářský stupeň, magisterský stupeň atd. Výsledky hodnocení se zařazují do jedné ze čtyř výkonových tříd, kde se upravuje plat. Toto hodnocení provádí komise.

Lappeenranta University of Technology, Finsko provádí hodnocení ve třech oblastech formou strukturovaných dat. Data jsou přímo napojena na odměňování a roli zde hraje i hodnotící pohovor. Na různá pracovní místa různé nároky. Bodové limity v jednotlivých oblastech.⁹¹

⁹¹ STOKLASA, J. *Přístupy k hodnocení akademických pracovníků v zahraničí a v ČR – vybrané příklady, analýza, srovnání*. [online] 1. vyd. Brno: MŠMT, únor 2013, [vid. 2013-03-28]. Dostupné z: <http://kvalita.reformy-msmt.cz/aktuality/hodnoceni-akademickych-pracovniku>.

University of Turku, Turku, Finsko je poslední příklad k této podkapitole. Nejde zde o komplexní systém hodnocení. To je zde standardizováno jen hodnocením výzkumných aktivit. Tyto aktivity mají stanoven maximální počet bodů za každý výstup. Při nesplnění dílčích kritérií pro dosažení tohoto maxima jsou následně snižovány body. Hlavním ukazatelem je zde součet bodů.⁹²

2.2.4 Zahraniční zkušenosti z Univerzity v Huddersfieldu

Dalším příkladem způsobu hodnocení akademických pracovníků jsou postupy využívané na Univerzitě v Huddersfieldu.

➤ Hodnocení akademických pracovníků

Účel hodnocení akademických pracovníků se skládá z poskytování pokynů. Ty se týkají uplatňování procesu hodnocení pracovních funkcí. Předmětem tohoto systému je, že se vztahuje na všechny akademické i na ostatní pracovníky. Pracovní schéma univerzity vytváří pomocí profilu „the Hay Guide Chart“. Zde je stanoven způsob hodnocení práce, který umožňuje určovat a měřit rozdíly mezi pracovníky a pracovními stupni. Proces hodnocení pracovníků je na základě názoru vedoucího pracovníka ne osobnosti nebo výkonu. Vychází se z předpokladu standardního kvalifikovaného výkonu. Z toho důvodu, aby byl zajištěn soulad s hodnocením práce tak, jak nyní existuje nebo jak by mohl v budoucnu fungovat. Hodnocení práce umožňuje srovnávat rozhodnutí týkající se know-how jako jsou znalosti, dovednosti a zkušenosti potřebné pro standardně přijatelný výkon. Berou se v úvahu požadavky týkající se technických a odborných dovedností, znalostí a zkušeností, praxe v plánování a organizování, dále je požadavek na pracování v kolektivu. Dalším srovnáním je řešení problémů, kdy je potřebné analytické myšlení pro hodnocení pracovníků, tvorbu výsledků a vyvozování závěrů. Odpovědnost je omezena řídicími pracovníky. V případě nespokojenosti pracovníka s hodnocením, může požádat o druhé hodnocení, které je už ale konečné.⁹³

⁹² STOKLASA, J. *Přístupy k hodnocení akademických pracovníků v zahraničí a v ČR – vybrané příklady, analýza, srovnání*. [online] 1. vyd. Brno: MŠMT, únor 2013, [vid. 2013-03-28]. Dostupné z: <http://kvalita.reformy-msmt.cz/aktuality/hodnoceni-akademickych-pracovniku>.

⁹³ University of Huddersfield. *Job Evaluation*. [online]. University of Huddersfield [vid. 2013-04-29]. Dostupné z: <http://hr.hud.ac.uk/downloads/policies/pdf/1000047.pdf>.

➤ **Dotazník Univerzity v Huddersfieldu**

Hodnocení pracovníků na zahraniční vysoké škole probíhá formálním způsobem. Vedoucí pracovníci a zaměstnanci mají k dispozici hodnotící formuláře. Stručný popis k těmto formulářům je popsán níže.⁹⁴

První formulář je veden pro přípravu zaměstnance na hodnotící rozhovor. Dotazník má reflektovat ohlednutí vzhledem ke klíčovým prioritám stanovených cílů v posledním hodnocení. Zda bylo něco, co bránilo pracovníkovi k dosažení úspěchů. Zda se naučil používat jakoukoliv novou zkušenost či znalost ze školení rozvoje pracovníka. V tomto formuláři se také řeší, co očekává pracovník do budoucna. Stanovuje si cíle, kterých chce ve své práci v následujících 12 měsících dosáhnout. Jak nadále rozvíjet své role, znalosti a zkušenosti a do budoucna i svou kariéru. Poslední součástí tohoto formuláře je otázka týkající se názoru pracovníka, co by mu pomohlo v následujících 12 měsících splnit jeho dlouhodobé cíle.

Druhý formulář obsahuje vyhodnocovací záznam. Samozřejmě jako jiné formuláře, uvádí se zde jméno hodnoceného a hodnotitele, včetně podpisů a data konání hodnocení. Do tohoto formuláře se zapisují informace ohledně vyhodnocení za posledních 12 měsíců, klíčové priority a cíle pro dalších 12 měsíců, jaký rozvoj a školení bude nezbytné podstoupit vzhledem k dlouhodobým cílům.

Třetí formulář se týká koncepčního rámce hodnocení pracovníků. Jedná se o tabulku, kde se zapisují kompetence pracovníka za posledních 12 měsíců. Jako příklady lze uvést např. poskytování služeb zákazníkům, práce v kolektivu, komunikace, porozumění a pochopení prostředí, ve kterém zaměstnanec pracuje, plánování a organizování, informování o rozhodnutích a případná opatření, pružnost a přizpůsobivost pracovníka a využívání technologií. Hodnotitel zapisuje, jaká je požadovaná úroveň u daného pracovníka, v jaké úrovni se nyní nachází. Uvádí se také příklady, které pracovník prokázal ve své roli, zapisují se případné návrhy na další vývoj pracovníka a případné školení.⁹⁵

⁹⁴ University of Huddersfield. *Interní materiál*. [vid. 2013-04-15].

⁹⁵ University of Huddersfield. *Interní materiál*. [vid. 2013-04-15].

2.2.5 Závěr modelů hodnocení pracovníků

Zkoumáním předešlých zkušeností bylo zjištěno, že modely hodnocení pracovníků by měly být vytvářeny především ve spolupráci s odborníky na metody hodnocení. Jde o podstatu efektivního využití dostupných dat a nastavení vhodné struktury hodnocených činností. Je nezbytné respektovat alespoň do jisté míry zvyklosti dané společnosti. Tyto zvyklosti by měly být přirozenou součástí řízení ne veřejným nepřítelem či překážkou. Nelze převádět jinde fungující systémy do našeho prostředí a přepokládat, že budou bez problémů fungovat. Navržený model hodnocení pracovníků musí být logicky správný a musí dodržovat specifika prostředí, v němž se dané hodnocení provádí. Ne vše je možné vyjádřit v časových jednotkách a nelze agregovat neslučitelné apod.⁹⁶ Je nezbytné, aby byl model nastaven tak, aby vstupy byly dosažitelné a výstupy srozumitelné a použitelné k plánovanému záměru.

2.3 Systém odměňování na TUL

Odměňování pracovníků na TUL se řídí vnitřním mzdovým předpisem. Odměňování je závislé na splnění zadaných specifických úkolů v daném měsíci nebo dlouhodobějších úkolů. Dále také na základě splnění cílů zaměstnavatele a nadstandardního pracovního výkonu. Tyto odměny jsou blíže definovány v podkapitole 2.4.6.

2.3.1 Vnitřní mzdový předpis TUL

Vnitřní mzdový předpis TUL ze dne 25. června 2010 je vydán podle § 17 odst. 1 písm. c) zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), dále jen „zákon“. Tento předpis vychází ze zákoníku práce č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů, (dále jen „zákoník práce“). Tento mzdový předpis upravuje mzdové podmínky všech zaměstnanců na TUL (dále jen „zaměstnanci“).

2.3.2 Mzda

Mzda je zaměstnancům TUL poskytována v souladu se zákoníkem práce. Mzdě se rozumí jako peněžnímu plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované

⁹⁶ STOKLASA, J. *Přístupy k hodnocení akademických pracovníků v zahraničí a v ČR – vybrané příklady, analýza, srovnání*. [online] 1. vyd. Brno: MŠMT, únor 2013, [vid. 2013-03-28]. Dostupné z: <http://kvalita.reformy-msmt.cz/aktuality/hodnoceni-akademickych-pracovniku>.

zaměstnavatelem zaměstnanci za práci. Na základě písemné žádosti pracovníka je celá mzda či její část poukazována na účet u peněžního ústavu, kdy převod mzdy zaměstnance na jeden účet hradí TUL ze svých finančních zdrojů. Mzda všech zaměstnanců je splatná za měsíční období ve výplatních termínech schválených pro příslušný kalendářní rok. V tab. 4 jsou zapsány průměrné mzdy pracovníků podle kategorií zaměstnanců.

Tab. 4: Průměrné mzdy podle kategorií zaměstnanců

| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|--------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Profesor | 52 338 Kč | 50 255 Kč | 53 185 Kč | 53 688 Kč |
| Docent | 41 863 Kč | 44 849 Kč | 45 170 Kč | 46 166 Kč |
| Odborný asistent | 26 513 Kč | 27 535 Kč | 27 951 Kč | 25 436 Kč |
| Asistent | 19 700 Kč | 20 758 Kč | 22 497 Kč | 25 088 Kč |
| Vědecký pracovník | 22 048 Kč | 26 977 Kč | 35 498 Kč | 35 525 Kč |
| TH pracovník | 23 027 Kč | 23 375 Kč | 25 234 Kč | 24 946 Kč |
| Pracovník dělnického povolání | 13 457 Kč | 13 112 Kč | 12 618 Kč | 12 854 Kč |
| Obchodně provozní pracovník | 16 784 Kč | 15 548 Kč | 11 205 Kč | 15 502 Kč |
| Ostatní pracovníci | 20 251 Kč | 20 891 Kč | 18 131 Kč | 24 200 Kč |

Zdroj: Interní materiály TUL, vlastní zpracování

2.3.3 Skupiny pracovních činností a mzdové třídy

Pracovní činnosti na TUL jsou rozděleny do čtyř skupin A, B, C a D. Mzdová třída pro skupinu A, C a D je v rozpětí 1 – 5. Pro skupinu B je mzdová třída v rozpětí 1 – 12.⁹⁷ Stanovené rozpětí mzdových tarifů na základě kvalifikačních předpokladů je znázorněno v tab. 5.

Tab. 5: Pracovní skupiny na TUL

| Skupina | Zaměstnanec podle druhu činnosti | Mzdová třída |
|---------|----------------------------------|--------------|
| A | Akademický pracovník | 1 – 5 |
| B | Administrativní pracovník | 1 – 12 |
| | Technický pracovník | |
| | Obslužný pracovník | |
| C | Vědecký pracovník | 1 – 5 |
| D | Pedagogický pracovník | 1 – 5 |

Zdroj: Vnitřní mzdový předpis TUL, vlastní zpracování

⁹⁷ TUL. *Vnitřní mzdový předpis Technické univerzity v Liberci* [online]. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2010-05-26 [vid. 2013-04-27]. Dostupné z: http://www.tul.cz/studenti/legislativa/vnitri-predpisy-tul_38.

V následujících podkapitolách jsou pracovní skupiny na TUL podrobně rozepsány podle katalogu práce pro zaměstnance a kvalifikačních předpokladů pro danou skupinu. Tabulky zaměřující se na mzdové tarify jsou uvedeny v příloze B, C, D a E. U skupin A, C a D je mzdová třída stanovena rozpětím 1 – 5 na základě kvalifikačních předpokladů. Mzdové třídy u skupiny B jsou rozčleněny do tří úrovní. Mzdová třída B1 je stanovena pevným tarifem, mzdová třída B2 až B4, B12 jsou vymezeny rozpětím podle druhu vykonávané práce. V návaznosti na odpovědnost, složitost a namáhavost vykonávané práce, kvalifikačních předpokladů, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Mzdové třídy B5 až B11 jsou klasifikovány do 12 stupňů.⁹⁸ Podle délky započitatelné praxe s vymezeným maximálním rozpětím mzdového tarifu pro každou mzdovou třídu podle druhu vykonávané práce. A to v návaznosti na odpovědnost, složitost a namáhavost vykonávané práce, kvalifikačních předpokladů, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Následně jsou podkapitoly věnovány skupinám.

➤ Skupina A – akademičtí pracovníci

V této podkapitole jsou v tab. 6 charakterizovány kvalifikační předpoklady akademických pracovníků podle mzdových tříd a následně charakterizována jejich činnost podle katalogu práce pro zaměstnance TUL.

Tab. 6: Kvalifikační předpoklady – skupina A - akademičtí pracovníci

| Pracovní funkce | Mzdová třída | Kvalifikační předpoklady |
|--|--------------|---|
| Asistent, lektor Asistent výzkumu | 1 | Magisterský, případně bakalářský studijní program |
| Odborný asistent, pracovník výzkumu | 2 | Magisterský studijní program |
| Odborný asistent s vědeckou hodností nebo akademickým titulem, Pracovník vědy a výzkumu | 3 | CSc., Ph.D., Dr. |
| Docent, samostatný pracovník vědy a výzkumu | 4 | Zpravidla jmenování docentem |
| Profesor, vedoucí pracovník vědy a výzkumu | 5 | Zpravidla jmenování profesorem |

Zdroj: Vnitřní mzdový předpis TUL, vlastní zpracování

⁹⁸ TUL. *Vnitřní mzdový předpis Technické univerzity v Liberci* [online]. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2010-05-26 [vid. 2013-04-27]. Dostupné z: http://www.tul.cz/studenti/legislativa/vnitri-predpisy-tul_38.

Podle **katalogu prací** pro zaměstnance lze rozdělit charakter práce podle pracovní funkce a mzdové třídy.

Asistent, lektor, asistent výzkumu patří pro **první mzdové třídy** a charakter jejich práce je definován jako výuka v seminářích, cvičeních a laboratorních cvičeních předmětů všeobecného základu. Výjimečné případy – přednášky a zkoušení (na základě pověření děkana). Vedení bakalářských prací (dále již jen BP). Řešení výzkumných a vývojových úkolů. Sebevzdělávací činnosti.⁹⁹

Odborný asistent, pracovník výzkumu spadající do **druhé mzdové tříd**. Definuje charakter práce jako výuku v seminářích, cvičeních a laboratorních cvičeních předmětů všeobecného základu a specializace. Výjimečné případy – přednášky a zkoušení (na základě pověření děkana). Vedení bakalářských a diplomových prací (dále již jen DP). Samostatné řešení vědeckých výzkumných a vývojových úkolů podle definovaných cílů. Publikační a sebevzdělávací aktivity.

Odborný asistent s vědeckou hodností nebo akademickým titulem, pracovník vědy a výzkumu je ve **třetí mzdové třídě** a charakterem práce je vzdělávací činnost formou přednášek, zkoušení, výuky v seminářích, cvičeních a laboratorních cvičeních předmětů všeobecného základu a specializace. Vedení BP a DP, samostatné řešení výzkumných, vědeckých a vývojových úkolů podle přesně určených cílů. Publikační a sebevzdělávací aktivity.

Docent, samostatný pracovník vědy a výzkumu spadající do **čtvrté mzdové třídy**, jimž je charakter práce definován jako vzdělávací činnost zaměřená na přednášky, zkoušení, výuku v seminářích a cvičeních, dále také vedení BP, DP a disertačních prací (dále již jen DSP). Samostatné tvůrčí řešení vědeckých úkolů v oblasti základního a aplikovaného vývoje a výzkumu. Publikační a sebevzdělávací činnost.

⁹⁹ TUL. *Vnitřní mzdový předpis Technické univerzity v Liberci* [online]. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2010-05-26 [vid. 2013-04-27]. Dostupné z: http://www.tul.cz/studenti/legislativa/vnitri-predpisy-tul_38.

Profesor, vedoucí pracovník vědy a výzkumu patří do **páté mzdové třídy**. Charakter práce se definuje jako vzdělávací činnost převážně formou přednášek, zkoušení, výuky v seminářích a cvičeních. Dále vedení BP, DP a DSP. Formulace principiálně nových vědeckovýzkumných okruhů, řešení úkolů primárního výzkumu a vývoje a vědecké bádání s rozhodujícím významem pro rozvoj příslušného vědního oboru. Kromě toho vedou vědeckovýzkumné týmy a uskutečňují rozsáhlé publikační a sebevzdělávací aktivity.¹⁰⁰

➤ **Skupina B - administrativní, techničtí a obslužní pracovníci**

Úroveň výkonnosti této skupiny pracovníků je definována Pracovním řádem a Vnitřním mzdovým předpisem. Kariérní řád pro tuto kategorii není definován. Kariérní postup, konkrétně podpora změny místa a plánování lidských zdrojů je více propracováno u ostatních skupin.

Název pracovní pozice a druh vykonávané práce, konkrétně u administrativních, technických a obslužných pracovníků, vychází z potřeb zaměstnavatele zajistit výkon určitých činností v organizaci. Vykonávané činnosti jsou rozděleny podle charakteru práce do skupin v návaznosti na přílohu k zákoníku práce s názvem charakteristiky platových tříd. V tab. 7 jsou zapsány kvalifikační předpoklady a jsou přiřazeny do mzdové třídy.

Tab. 7: Kvalifikační předpoklady - skupina B - administrativní, techničtí a obslužní pracovníci

| Mzdová třída | Kvalifikační předpoklady |
|---------------|---|
| 1 – 2 | Instruktaž, zaučení, základní vzdělání |
| 3 – 6 | Střední vzdělání, střední vzdělání s výučním listem |
| 5 – 8 | Střední vzdělání s maturitní zkouškou, vyšší odborné vzdělání |
| 9 – 12 | Vysokoškolské vzdělání v bakalářském nebo magisterském studijním programu |

Zdroj: Vnitřní mzdový předpis TUL, vlastní zpracování

Kvalifikační předpoklady jsou vymezeny, následuje definování charakteristiky činností podle **katalog prací pro zaměstnance**.

¹⁰⁰ TUL. *Vnitřní mzdový předpis Technické univerzity v Liberci* [online]. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2010-05-26 [vid. 2013-04-27]. Dostupné z: http://www.tul.cz/studenti/legislative/vnitri-predpisy-tul_38.

První skupina prací pro zaměstnance charakterizuje práci jako výkon přípravných, pomocných a manipulativních prací. Opakující se operace, práce s jednoduchými pomůckami, ručními nástroji. Práce vykonávané podle přesného zadání a s přesně vymezenými vstupy a výstupy.

Druhá skupina prací pro zaměstnance se věnuje jednoduchým rutinním odborným administrativním, provozně technickým pracím a uceleným rutinním obslužným pracím, také pracím řemeslným. Postup je obecně definován s návazností na další procesy a výkon práce je s přesně vymezenými vstupy i výstupy.

Třetí skupina prací pro zaměstnance je charakterizována jako rutinní různorodá odborná práce s operativním zajištěním chodu dílčích provozních úseků s malou možností volby postupů. Možnost samostatného výkonu individuálních řemeslných prací. Výkon práce má stanovené postupy, výstupy a vazby na další procesy.

Čtvrtá skupina prací pro zaměstnance vymezuje ucelené odborné práce nebo zajištění odborných agend. Rámcově stanovené výstupy, postupy a vazby na další procesy.

Pátá skupina prací pro zaměstnance se vyznačuje jako specializované, případně složité odborné práce s obecně definovanými vstupy, rámcově stanovenými výstupy, značnou variantností způsobu řešení a postupů a specifickými vazbami na ostatní procesy.

Šestá skupina prací pro zaměstnance definuje řídicí, organizační práce specializovaných úseků, včetně koncepčních a metodických prací. Systémové odborné práce s variantními obecnými vstupy, rámcově vymezenými výstupy a předem nespecifikovanými způsoby a metodami s vazbami na další procesy.¹⁰¹

Sedmá skupina prací pro zaměstnance charakterizuje práci jako organizační, řídicí, metodické práce specializovaných nebo rozsáhlých úseků s dopadem na vnitřní strukturu organizace včetně jejich vnějších vazeb. Systémové vysoce orientované odborné práce

¹⁰¹ TUL. *Vnitřní mzdový předpis Technické univerzity v Liberci* [online]. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2010-05-26 [vid. 2013-04-27]. Dostupné z: http://www.tul.cz/studenti/legislativa/vnitri-predpisy-tul_38.

s nespécifikovanými vstupy, metody řešení a velmi rámcově vymezenými výstupy s širokými vazbami na další procesy.

Osmá skupina prací pro zaměstnance se vyznačuje komplexní organizační, koordinační, řídicí a koncepční prací s principiálním dopadem na vnitřní strukturu organizace, včetně vnějších vazeb organizace spojených s vysokou zodpovědností za majetek i zaměstnance.

➤ Skupina C – vědeckí pracovníci

Do skupiny C, vědeckí pracovníci, jsou zařazeni zaměstnanci na pozicích vědeckých pracovníků, kteří se věnují vědecké, výzkumné, vývojové, inovační, umělecké nebo další tvůrčí činnosti.

V tab. 8 jsou definovány kvalifikační předpoklady vědeckých pracovníků vzhledem k pracovní funkci a mzdové třídě.

Tab. 8: Kvalifikační předpoklady – skupina C – vědeckí pracovníci

| Pracovní funkce | Mzdová třída | Kvalifikační předpoklady |
|-------------------------------------|--------------|---|
| Asistent výzkumu | 1 | Magisterský, případně bakalářský studijní program |
| Pracovník výzkumu | 2 | Magisterský studijní program |
| Pracovník vědy a výzkumu | 3 | CSc., Ph.D., Dr. |
| Samostatný pracovník vědy a výzkumu | 4 | Zpravidla jmenování docentem |
| Vedoucí pracovník vědy a výzkumu | 5 | Zpravidla jmenování profesorem |

Zdroj: Vnitřní mzdový předpis TUL, vlastní zpracování

Katalog prací pro zaměstnance definuje pět mzdových tříd podle určitých pracovních funkcí a k nim přiděleného charakteru práce.

Asistent výzkumu, patřící do **první mzdové třídy**, jehož charakter práce je řešení výzkumných a vývojových úkolů podle instrukcí a sebevzdělávací činnost.¹⁰²

¹⁰² TUL. *Vnitřní mzdový předpis Technické univerzity v Liberci* [online]. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2010-05-26 [vid. 2013-04-27]. Dostupné z: http://www.tul.cz/studenti/legislativa/vnitri-predpisy-tul_38.

Pracovníkovi výzkumu, náležícího do **druhé mzdové třídy**, je práce definována jako samostatné řešení vědeckých, výzkumných a vývojových úkolů podle vymezených cílů. Publikační a sebevzdělávací činnosti.

Pracovník vědy a výzkumu spadá do **třetí mzdové třídy**. Jeho práce je vymezena samostatným řešením vědeckých, výzkumných a vývojových úkolů podle vymezených cílů. Publikační a sebevzdělávací činnosti.

Samostatný pracovník vědy a výzkumu, zařazen do **čtvrté mzdové třídy**, jehož práce je definována jako samostatné tvůrčí řešení vědeckých zadání v oblasti základního a aplikovaného výzkumu a vývoje. Publikační a sebevzdělávací aktivita.

Vedoucí pracovník vědy a výzkumu, umístěn do **páté mzdové třídy**, principiálně formuluje nové vědeckovýzkumné okruhy. Řeší zadání základního vývoje a výzkumu a vědeckého bádání s rozhodujícím významem pro rozvoj příslušného vědního oboru. Vedení vědeckovýzkumných týmů. Rozsáhlé publikační a sebevzdělávací činnosti.¹⁰³

➤ Skupina D – pedagogičtí pracovníci

Do skupiny D, přesněji pedagogičtí pracovníci, jsou zařazeni zaměstnanci na pozicích pedagogických pracovníků, kteří se věnují pedagogické, tzn. vzdělávací a výzkumné činnosti. Do tab. 9 jsou popsány kvalifikační předpoklady této skupiny se zařazením k příslušné mzdové třídě a definováním pracovní funkce.

Tab. 9: Kvalifikační předpoklady – skupina D – pedagogičtí pracovníci

| Pracovní funkce | Mzdová třída | Kvalifikační předpoklady |
|---|--------------|---|
| Asistent, lektor | 1 | Magisterský, případně bakalářský studijní program |
| Odborný asistent | 2 | Magisterský studijní program |
| Odborný asistent s vědeckou hodností nebo akademickým titulem | 3 | CSc., Ph.D., Dr. |
| Docent | 4 | Zpravidla jmenování docentem |
| Profesor | 5 | Zpravidla jmenování profesorem |

Zdroj: Vnitřní mzdový předpis TUL, vlastní zpracování

¹⁰³ TUL. *Vnitřní mzdový předpis Technické univerzity v Liberci* [online]. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2010-05-26 [vid. 2013-04-27]. Dostupné z: http://www.tul.cz/studenti/legislativa/vnitri-predpisy-tul_38.

Katalog prací pro zaměstnance definuje pracovní funkce se zařazením k příslušné mzdové třídě a s popisem charakteru práce.

Asistent a lektor jsou zařazeni do **první mzdové třídy**. Jejich práce je charakterizována jako výuka v seminářích, cvičeních a laboratorních cvičení předmětů všeobecného základu a specializace. Zkoušení a přednášky ve výjimečných případech a jen na základě pověření děkanem. Vedení BP. Sebevzdělávací aktivita.

Odborný asistent patří do **druhé mzdové třídy**. Svoji práci má definovanou jako výuku v seminářích, cvičeních a laboratorních cvičení předmětů všeobecného základu a specializace. Zkoušení a přednášky na základě pověření děkanem. Vedení BP a DP. Publikační a sebevzdělávací činnost.

Odborný asistent s vědeckou hodností nebo akademickým titulem je zařazen do **druhé mzdové třídy**. Charakter práce je popsán jako výuka v seminářích, cvičeních a laboratorních cvičení předmětů všeobecného základu a specializace, zkoušení a přednášky. Vedení BP a DP. Publikační a sebevzdělávací činnost.

Docent náleží do **páté mzdové třídy**. Svoji práci má charakterizovanou jako výuku v seminářích a cvičeních, zkoušení a přednášky. Vedení BP, DP a DSP. Publikační a sebevzdělávací činnost.

Profesor, který patří do **páté mzdové třídy**, podle charakteru práce provádí výuku v seminářích a cvičeních, zkoušení a přednášky. Vedení BP, DP a DSP. Rozsáhlá publikační a sebevzdělávací aktivity.¹⁰⁴

2.3.4 Mzdové tarify

Mzdové tarify jsou stanoveny na měsíc pro plnou výši stanovené týdenní pracovní doby. Konkrétně 40 hodin za týden a jsou vypláceny v běžné měně. Pokud je se zaměstnancem

¹⁰⁴ TUL. *Vnitřní mzdový předpis Technické univerzity v Liberci* [online]. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2010-05-26 [vid. 2013-04-27]. Dostupné z: http://www.tul.cz/studenti/legislative/vnitri-predpisy-tul_38.

sjednána kratší pracovní doba, v souladu s § 80 zákoníku práce, přísluší zaměstnanci mzda odpovídající této kratší pracovní době.

2.3.5 Mzdové příplatky

Mzdové příplatky lze zaměstnancům poskytovat na základě jejich pracovního výkonu, avšak pokud to vyžaduje druh práce a rozvržení jejich pracovní doby. Mezi takové příplatky patří např. příplatek za výkon funkce, osobní, projektový, za práci přesčas, ve svátek, v sobotu a v neděli, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí, za směnný provoz a rozdělenou směnu, příplatek za zastupování vedoucího zaměstnance, nebo zaměstnance. V tab. 10 je znázorněno konkrétní rozpětí příplatku za výkon funkce.

Tab. 10: Příplatky za výkon funkce na TUL

| Stupeň řízení | Pracovní funkce | Rozpětí příplatku |
|---------------|--|-------------------|
| I. | Prorektor, děkan, kvestor | 5 000 – 15 000 |
| II. | Proděkan, ředitel vysokoškolského ústavu, vedoucí katedry nebo ústavu, ředitel kolejí a menz, ředitel univerzitní knihovny, ředitel centra dalšího vzdělávání | 3 500 – 11 000 |
| III. | Tajemník fakulty, vedoucí oddělení | 2 500 – 7 500 |
| IV. | Zaměstnanec, který v souladu s organizačním uspořádáním oprávněn řídit minimálně 2 zaměstnance, řešitel nebo vedoucí řešitelského týmu, který řídí minimálně 2 zaměstnance | 0 – 3000 |

Zdroj: Vnitřní mzdový předpis TUL, vlastní zpracování

Příplatek osobní je možné zaměstnanci přiznat až po skončení zkušební doby. Ve výjimečném případě lze tento příplatek přiznat od data nástupu do práce. Jen pokud se jedná o všeobecně uznávaného odborníka nebo v případě opakovaného uzavření pracovní smlouvy. Jde o příplatek za ohodnocení dlouhodobého standardního pracovního výkonu nebo specifických dovedností a odbornosti pracovníka, případně jeho osobních kvalit a dlouhodobého přístupu k práci. Příplatek osobní je měněn, poskytován nebo odebírán na základě návrhu vedoucího pracovníka.¹⁰⁵ **Příplatek projektový** jako ocenění výsledků práce na daném projektu, role zaměstnance v řešitelském týmu, jeho přínos pro úspěšné řešení projektu, případně ohodnocení specializace či odbornosti zaměstnance.

¹⁰⁵ TUL. *Vnitřní mzdový předpis Technické univerzity v Liberci* [online]. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2010-05-26 [vid. 2013-04-27]. Dostupné z: http://www.tul.cz/studenti/legislativa/vnitri-predpisy-tul_38.

V kompetenci řešitele je nastavení, realizace motivačního systému a přiznávání osobních příplatků v daném projektu. **Osobní a projektový příplatek** je vázán na odpracovanou výši vymezené měsíční pracovní doby stanovené v pracovní smlouvě pracovníka. Pokud ji pracovník nesplňuje, je mu tento příplatek zkrácen vzhledem k odpracovaným hodinám. Osobní a projektové příplatky se přiznávají podle následujících pravidel. Počet příplatků není omezen, avšak musí být zdůvodněn a zdrojově vymezen. Nejsou součástí mzdového výměru pracovníka. Návrh na přiznání nebo změnu příplatku projednává vedoucí či řešitel s pracovníkem v předstihu, tento postup je stanoven vnitřními normami TUL (zejména Organizační směrnici o oběhu účetních dokladů a dokladů s nimi souvisejících na TUL, v platném znění, podpisovými oprávněními a dalšími souvisejícími předpisy TUL).

Práce přesčas, respektována § 78 odst. 1 písmena i) zákoníku práce, je práce vykonávaná nad rámec stanovené týdenní či denní pracovní doby. Musí být nařízena nebo schválena vedoucím pracovníkem. Zaměstnanci náleží mzda za dobu práce přesčas a příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku ve všední den, 50 % průměrného výdělku ve dnech nepřetržitého odpočinku a 100 % průměrného výdělku ve svátek. Pokud se zaměstnavatel s pracovníkem nedohodli na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas místo příplatku. Neposkytne-li mu náhradní volno do konce třetího kalendářního měsíce po výkonu práce přesčas nebo v jinak dohodnuté době, pracovníkovi přísluší příplatek za dobu práce přesčas.

Za noční práci přísluší zaměstnanci příplatek ve výši 20 % průměrného výdělku. Za noční práci se považuje práce konaná v době od 22 do 6 hodin a to nejméně v rozsahu 3 hodin z pracovní doby. Pracovníkovi, který pracuje ve dvousměnném **pracovním režimu**, je poskytován zvláštní příplatek ve výši 100 – 150 Kč měsíčně. Ve třisměnném provozu se jedná o příspěvek ve výši 150 – 200 Kč měsíčně. V nepřetržitém provozu náleží příplatek ve výši 200 – 300 Kč měsíčně. Zaměstnanci, který pracuje ve směnách rozdělených alespoň do dvou částí, náleží příplatek ve výši 25 Kč za každou takto rozdělenou směnu.¹⁰⁶

¹⁰⁶ TUL. *Vnitřní mzdový předpis Technické univerzity v Liberci* [online]. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2010-05-26 [vid. 2013-04-27]. Dostupné z: http://www.tul.cz/studenti/legislative/vnitri-predpisy-tul_38.

Příplatek za zastupování vedoucího zaměstnance náleží zaměstnanci, který zastupuje zaměstnance vyššího stupně řízení, pokud zastupování není součástí jeho pracovní povinnosti. Příplatek pracovníkovi náleží od prvního dne zastupování, případně je možné příplatky rozdělit mezi více zastupujících v poměru k rozsahu zastupování. Výši příplatku za zastupování stanoví vedoucí pracovník zastupovaného, minimální výše tohoto příplatku je 20 % tarifu zastupujícího za každý měsíc zastupování.¹⁰⁷

Na TUL bylo v roce 2009 vyplaceno za příplatky 65 559 tis. Kč, v roce 2010 to činilo 70 083 tis. Kč a v roce 2011 byla celková částka za příplatky 72 239 tis. Kč, data k roku 2012 nejsou k dispozici.¹⁰⁸

2.3.6 Odměny

TUL svým zaměstnancům v souvislosti s jejich pracovním výkonem poskytuje šest druhů odměn. První typ odměny je odměna výkonnostní, která je vázaná na splnění zadaných specifických úkolů v daném měsíci nebo je vázaná na splnění dlouhodobých úkolů. Druhý typ odměny je tzv. pololetní nebo roční odměna v návaznosti na splnění cílů zaměstnavatele. Třetí druh odměny je mimořádná, která je vázaná na nadstandardní pracovní výkon. Případně na ocenění mimořádného pracovního úsilí a iniciativy zaměstnance. Čtvrtý druh je odměna za poskytnutí pomoci při předcházení požárů nebo živelních událostí, za mimořádné události, při nichž může být ohrožen život nebo majetek. Tyto odměny jsou splatné v řádném výplatním termínu běžného kalendářního měsíce nebo mohou být v případě nutnosti vyplaceny v mimořádném výplatním termínu. Zaměstnavatel stanovuje výši odměny a období, za které bude odměna vyplacena. Pátý druh odměny je jubilejní, na kterou má zaměstnanec nárok v případě, jestliže v uplynulém pololetí odpracoval alespoň 65 dnů. Jedná se o odměnu při dovršení 50 let věku nebo také o odměnu při prvním odchodu do důchodu. V tab. 11 je zaznamenána konkrétní částka

¹⁰⁷ TUL. *Vnitřní mzdový předpis Technické univerzity v Liberci* [online]. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2010-05-26 [vid. 2013-04-27]. Dostupné z: http://www.tul.cz/studenti/legislativa/vnitri-predpisy-tul_38.

¹⁰⁸ TUL. *Interní materiály*. [vid. 2013-04-27].

k dané odměně. Zaměstnanci, kteří pracují na zkrácený úvazek, mají tuto odměnu zkrácenu vzhledem k jejich pracovnímu úvazku.¹⁰⁹

Tab. 11: Jubilejní odměna

| Pracovní poměr na TUL: | Odměna: |
|-------------------------------|----------------|
| Do 5 let | 3 000 Kč |
| Nad 5 let | 5 000 Kč |

Zdroj: Vnitřní mzdový předpis TUL

Jubilejní odměna nebude poskytnuta pracovníkovi, který v období předešlého jednoho roku ode dne dosažení 50 let věku nebo ode dne prvního odchodu do důchodu porušil pracovní povinnosti. Poslední a šestý typ je tzv. mimořádná odměna, která se poskytuje nepeněžitou formou plnění v souladu s obecnými předpisy o dani z příjmu.

V roce 2009 byly odměny a mimořádné odměny vyplaceny ve výši 55 945 tis. Kč, v roce 2010 byly odměny vyčísleny na 57 229 tis. Kč, pro rok 2011 byly odměny ve výši 59 520 tis. Kč. Pro rok 2012 nejsou data k dispozici.¹¹⁰

2.4 Zaměstnanecké výhody na TUL

TUL má uzavřenou dohodu o poskytování péče svým zaměstnancům. Poskytuje tedy zaměstnanecké benefity, mezi které např. patří zaměstnanecké stravování, ubytování, příspěvek na penzijní připojištění, životní pojištění, jubilejní odměny, zdravotní a rehabilitační péče pro zaměstnance a možnost dalšího vzdělávání.¹¹¹

TUL tak nabízí možnost stravování ve vlastních zařízeních nebo náhradní stravování. Nárok na zaměstnanecké stravování vzniká zaměstnanci v případě, že pracovník je zaměstnán na 50 % úvazek a více a odpracoval v daný den minimálně 4 hodiny. Zaměstnancům není poskytnuto stravování v době pracovní neschopnosti nebo při

¹⁰⁹ TUL. *Vnitřní mzdový předpis Technické univerzity v Liberci* [online]. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2010-05-26 [vid. 2013-04-27]. Dostupné z: http://www.tul.cz/studenti/legislative/vnitri-predpisy-tul_38.

¹¹⁰ TUL. *Interní materiály*. [vid. 2013-04-27].

¹¹¹ TUL. *Dohoda o poskytování péče zaměstnancům TUL (zaměstnanecké benefity)* [interní dokument]. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2012-07-20 [vid. 2013-03-20].

ošetřování člena rodiny, mateřská nebo rodičovská dovolená. Také při čerpání dovolené, v době neplaceného nebo dokonce tvůrčího volna. V případě, že je zaměstnanec vyslán na pracovní cestu trvající déle než 5 hodin a v okamžiku, kdy nastanou další překážky v práci ze strany zaměstnance. Náhradní stravování je pro zaměstnance, kteří předloží potvrzení smluvního všeobecného lékaře TUL, který působí v areálu univerzity. Ten potvrdí, že by zaměstnanec vzhledem ke svému zdravotnímu stavu měl mít dietní stravování. Ze zdravotních důvodů se zaměstnanci poskytnou stravovací poukázky (stravenky) ve výši 40 Kč za úhradu 25 Kč zaměstnancem.

Dalším benefitem, který TUL nabízí svým zaměstnancům, je bydlení formou služebního bytu. Jedná se o domovnícké byty a ostatní zaměstnanecké byty. Následující možností, kterou TUL nabízí, je ubytování na ubytovně univerzity.

Zaměstnancům je také poskytován příspěvek na penzijní připojištění, životní pojištění jako jiný způsob odměňování. Pokud je významná akce, dostávají pracovníci tzv. jubilejní odměny, jako např. dovršení 50ti let věku nebo při prvním odchodu do důchodu, pokud pracovník na TUL odpracoval alespoň 65 dnů. Tato odměna nebude poskytnuta zaměstnanci, který nějakým způsobem porušil povinnosti či právní předpisy související s výkonem práce.

Univerzita také nabízí zdravotní a rehabilitační péče, kdy je možné v areálu TUL navštívit všeobecného a zubního lékaře. Také nabízí sportovní možnosti, kdy v rámci Akademického sportovního centra je možnost bezplatného využití školních zařízení a služeb, jako příklad lze uvést kurz cvičení s instruktorem, využívání posilovny, tělocvičny a tenisové haly s umělým povrchem.¹¹²

Jelikož se jedná o univerzitu, nabízí svým pracovníkům i možnost dalšího vzdělávání. Jedná se o podporu, ze strany zaměstnavatele, zvyšování a prohlubování kvalifikace zaměstnanců na účasti studijních stáží jako např. v průmyslu, ve vědeckých a výzkumných pracovištích, na jazykových a odborných kurzech a podobně. Zaměstnavatel také poskytuje svým zaměstnancům i doktorandům studium cizích jazyků ve Vnitřní jazykové škole.

¹¹² TUL. *Dohoda o poskytování péče zaměstnancům TUL (zaměstnanecké benefity)* [interní dokument]. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2012-07-20 [vid. 2013-03-20].

Zaměstnanec si ale uhradí kurz sám podle platného ceníku, ale režijní náklady uhradí zaměstnavatel.¹¹³

Jako další benefity, které TUL nabízí a nejsou uvedeny v dohodě o poskytování péče zaměstnancům TUL, je např. mimořádná záloha na mzdu, možnost použití firemního automobilu, týden dovolené navíc pro pracovníky zařazené do skupiny B, konkrétně pět týdnů dovolené, počítač k domácímu využívání, odborové půjčky, příspěvek na sport, služební mobilní telefon a školka pro děti zaměstnanců.

¹¹³ TUL. *Dohoda o poskytování péče zaměstnancům TUL (zaměstnanecké benefity)* [interní dokument]. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2012-07-20 [vid. 2013-03-20].

3 Vyhodnocení potřeb pro hodnocení TH pracovníků

Na TUL neprobíhá hodnocení TH pracovníků, pokud ano, je spíše nevědomé a jedná se tak o neformální hodnocení. Diplomová práce a výzkum na TUL tak vznikl pro analýzu hodnocení a odměňování TH pracovníků a případném návrhu pro zavedení těchto systémů formou dotazníkového šetření. Inspirace pro zavedení určitého systému hodnocení pracovníků a sestavení dotazníkového formuláře je na základě uvedených zahraničních zkušeností z podkapitoly 2.2.3.

Výzkum je zaměřen na TH pracovníky z důvodu, že hodnocení těchto pracovníků na TUL není systematicky stanoveno a prováděno. Hodnocení akademických pracovníků je uskutečňováno formou informačního systému STAG, kdy jsou hodnoceni studenti. Dále se sleduje činnost akademického pracovníka prostřednictvím evidence publikačních výstupů. Na základě hospitací vedoucích kateder a vedoucích pracovníků fakulty, zejména u začínajících pedagogů. Akademičtí pracovníci také zapisují výkazy o činnosti, které slouží ke zhodnocení kvality na fakultě. Zohledňuje se zajišťování přednášek a seminářů. Další pedagogické činnosti a také kvalifikačního růstu pracovníků. Probíhá také oponentní řízení na příslušné katedře.

3.1 Výzkum formou dotazníkového šetření na TUL

V této podkapitole je popsán cíl a metoda výzkumu, charakteristika zkoumaného souboru a vyhodnocení výzkumu na TUL.

3.1.1 Cíl výzkumu a metody výzkumu

Předmětem výzkumu jsou TH pracovníci na TUL. Pro výzkum byli velmi důležití pracovníci zařazení do skupiny B podle pracovních skupin na TUL, konkrétně administrativní, techničtí a obslužní pracovníci. Cílem výzkumu je zjistit, jak pracovníci vnímají systém hodnocení na pracovišti. Případně o jakou metodu hodnocení, konkrétně formální či neformální hodnocení, by měli zájem a eventuálně, čeho by se po zavedení těchto hodnocení obávali. Také je zde zjišťována spokojenost se systémem odměňování.

Získávání informací o povědomí o zaměstnaneckých benefitech, které TUL nabízí. A zda by byli pro zavedení cafeteria systému.

Pro výzkum byla zvolena metoda dotazníkového šetření, pomocí které se zjišťují názory TH pracovníků. Tato metoda byla vybrána z důvodu její anonymity, která by měla sloužit k názorové otevřenosti respondentů. Je vhodná z důvodu jednoduché proveditelnosti a možnosti zjištění informací od většího počtu lidí.

3.1.2 Charakteristika zkoumaných souborů

Na **TUL** byl výzkum zaměřen na **TH pracovníky**, konkrétně na pracovníky skupiny B podle pracovních skupin na TUL, konkrétně administrativní, techničtí a obslužní pracovníci. V této organizaci pracuje na této pozici 219 pracovníků, z nichž převážná většina jsou ženy. Z důvodu velikosti organizace a velkého počtu TH pracovníků byly dotazníky distribuovány vybraným oddělením. Např. kancelář rektora, referáty prorektorů a k nim připadající pracovní úseky, spisovna, referát bezpečnosti ochrany zdraví při práci, požární ochrany a civilní ochrany, interní auditor, oddělení operačních programů, oddělení informačních systémů, oddělení procesních analýz, kancelář kvestora, oddělení organizační a personální, oddělení účtáren, referát pro rozpočet, oddělení právní, technický úsek, který se skládá ještě z referátu provozu budov a správy majetku, referátu správy energetických zařízení a ostatních médií a referátu pro výstavbu a dislokaci. Na **TUL** bylo distribuováno **71 dotazníků**, to znamená, že **osloveno bylo 32,4 %** z celkového počtu TH pracovníků, z důvodu vymezení pracovních úseků v organizační struktuře, se zaměřením na rektorát. Pro výzkum byli vybráni hlavně tyto pracovníci nejen z časového hlediska, ale i z hlediska dostupnosti.

3.1.3 Vyhodnocení výzkumu na TUL

Dotazník, který je přiložen v *příloze F*, obsahuje celkem 24 otázek. Otázky 1 – 6 jsou identifikační a slouží pro bližší popis respondentů. Otázky 7 – 24 jsou výzkumné. Otázky jsou ve většině případů uzavřené nebo polootevřené. K dotazníkům byla podávána osobní konzultace, takže nebylo nutné dodávat jakékoliv poznámky k určitým pojmům v dotazníku.

Na TUL bylo osloveno 32,4 % TH pracovníků z celkového počtu TH pracovníků, tedy 71 zaměstnanců. Těm byly rozděny dotazníky, které se vrátily v počtu 53 zodpověděných dotazníků. S ohledem na to, že nebyli osloveni všichni TH pracovníci, dá se předpokládat, že by výsledky i při oslovení všech těchto pracovníků byly zhruba ve stejném procentuálním rozdělení, jako jsou při tomto nízkém počtu oslovených pracovníků. **Vzhledem k počtu oslovených pracovníků a vrácených dotazníků je návratnost 74,6 %.**

Níže uvedené tabulky a grafy pocházejí z výsledků výzkumu.

➤ **Identifikační část dotazníkového šetření**

Identifikační část dotazníku zjišťovala pohlaví dotazovaných, jejich věk, dosažené vzdělání, délku zaměstnání na TUL, zastávanou pracovní pozici a pracoviště v organizaci. Výsledky jsou zapsány v **tabulkách 12, 13, 14, 15 a 16** a následně interpretovány.

Jak ukazuje tab. 12, z celkového počtu 53 dotazovaných respondentů odpovídalo celkem 44 žen a 9 mužů. Důvodem, proč odpovídalo tolik žen je statisticky dáno také tím, že na této pracovní pozici je na TUL zaměstnáno více žen než mužů. Respondenti, kteří pracují na vedoucím pracovním místě a odpovídali na dotazník, jsou zde zastoupeni v počtu 3 mužů a 4 žen.

Tab. 12: Pohlaví dotazovaných respondentů

| Pohlaví | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---------------|-------------------|-------------------|
| Muž | 9 | 17,0 % |
| Žena | 44 | 83,0 % |
| Celkem | 53 | 100,0 % |

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 13 znázorňuje věk dotazovaných zaměstnanců, kde většinou odpovídali respondenti ve věku od 26 – 35 let v zastoupení 14 respondentů (26,4 %) a 36 – 45 let, v počtu 13 zaměstnanců (24,5 %) a pracovníci nad 56 let, v počtu 15 (28,3 %).

Tab. 13: Věk dotazovaných respondentů

| Věk | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---------------|-------------------|-------------------|
| do 26 let | 2 | 3,8 % |
| 26 – 35 let | 14 | 26,4 % |
| 36 – 45 let | 13 | 24,5 % |
| 46 – 55 let | 9 | 17,0 % |
| nad 56 let | 15 | 28,3 % |
| Celkem | 53 | 100,0 % |

Zdroj: vlastní zpracování

Z tab. 14 je možno vidět nejvyšší dosažené vzdělání jednotlivých oslovených respondentů. Na TUL jsou značně zastoupeni respondenti se středoškolským vzděláním s maturitou, procentuálně vyjádřeno jako 47,1 %. Ale jsou zde zastoupeni i zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním, procentuálně vyjádřeno 43,4 %. Lze konstatovat, že na TH pracovní pozice nejsou přijímáni zaměstnanci pouze s vysokoškolským vzděláním, nejedná se tedy o hlavní prioritu pracovních pozic, jež TUL nabízí. Většina vysokoškolských TH pracovníků pracuje na pozici vedoucího daného pracovního úseku.

Tab. 14: Nejvyšší dosažené vzdělání u dotazovaných respondentů

| Nejvyšší dosažené vzdělání | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|----------------------------|-------------------|-------------------|
| Základní | 1 | 1,9 % |
| vyučen(a) | 3 | 5,7 % |
| středoškolské s maturitou | 25 | 47,1 % |
| vyšší odborné | 1 | 1,9 % |
| Vysokoškolské | 23 | 43,4 % |
| Celkem | 53 | 100,0 % |

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 15 znázorňuje délku zaměstnání respondentů na TUL. Mezi oslovenými respondenty je nejvíce pracovníků, kteří na TUL pracují v rozmezí 6 – 12 let (24,5 %) a 2 – 6 let (22,6 %). Ze zjištěných informací vyplývá, že jsou zde TH pracovníci, kteří dobře znají organizaci i práci. Mají větší zkušenosti se systémem hodnocení a odměňování pracovníků a byli tak přínosem pro tuto diplomovou práci.

Tab. 15: Délka pracovního poměru respondentů

| Délka zaměstnání | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|------------------|-------------------|-------------------|
| 0 – 2 roky | 10 | 19,0 % |
| 2 – 6 let | 12 | 22,6 % |
| 6 – 12 let | 13 | 24,5 % |
| 12 – 19 let | 7 | 13,2 % |
| 19 – 27 let | 5 | 9,4 % |
| nad 27 let | 6 | 11,3 % |
| Celkem | 53 | 100,0 % |

Zdroj: vlastní zpracování

V tab. 16 lze spatřit, že jsou zde uvedeny zastávané pracovní pozice pro skupinu B podle pracovních skupin na TUL, konkrétně administrativní, techničtí a obslužní pracovníci, ale i další pracovní pozice, jako např. skupina A (Akademičtí pracovníci), skupina C (Vědečtí pracovníci) a skupina D (Pedagogičtí pracovníci). Výzkumu se zcela zúčastní pracovníci zařazení do skupiny B a pro výzkum byla tato skupina rozdělena na vedoucí pracovníky a případně prorektora a kvestora.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 39 respondentů z 53 na pracovní pozici administrativního pracovníka. 6 respondentů z 53 jsou techničtí pracovníci. Reprezentativní je, že na tuto otázku odpovědělo celkem 7 vedoucích pracovníků administrativních, technických a obslužných a 1 prorektor.

Tab. 16: Zastávaná pracovní pozice

| Pracovní pozice | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|--|-------------------|-------------------|
| Prorektor | 1 | 1,9 % |
| Kvestor | 0 | 0,0 % |
| Vedoucí administrativní, technický a obslužný pracovník | 7 | 13,2 % |
| Administrativní pracovník | 39 | 73,6 % |
| Technický pracovník | 6 | 11,3 % |
| Obslužný pracovník | 0 | 0,0 % |
| Akademický pracovník | 0 | 0,0 % |
| Vědecký pracovník | 0 | 0,0 % |
| Pedagogický pracovník | 0 | 0,0 % |
| Celkem | 53 | 100,0 % |

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázka se týkala pracoviště, na němž pracovník pracuje. Návratnost tak byla z pracovišť: kancelář rektora, kancelář kvestora, referát pro studium a vzdělávání a jeho další součásti jako spisovna, prodejna skript a kopírování, oddělení účtáren, oddělení interního auditu, referát telekomunikací a zabezpečení objektů, oddělení právní včetně veřejných zakázek, referát pro vnější vztahy, informační systémy, oddělení operačních programů, referát provozu budov a správy majetku, oddělení operačních programů a referát pro zahraniční styky, vědu a výzkum.

➤ **Výzkumná část dotazníkového šetření**

Výzkumná část dotazníkové šetření se týká otázek 7 – 24. Odpovědi respondentů jsou zaznamenány buď do tabulky, nebo jsou znázorněny graficky.

Do tab. 17 byly zaznamenány výsledky z dotazníkového šetření na otázku týkající se formálního hodnocení na pracovišti daného pracovníka. Byla zvolena forma polootevřené otázky. Respondenti měli možnost výběru odpovědi ano či ne. Případně, pokud odpověděli ano, měli daný proces popsat. Jejich odpovědi jsou zaznamenány do tabulky a popis formálního hodnocení je charakterizován pod tabulkou.

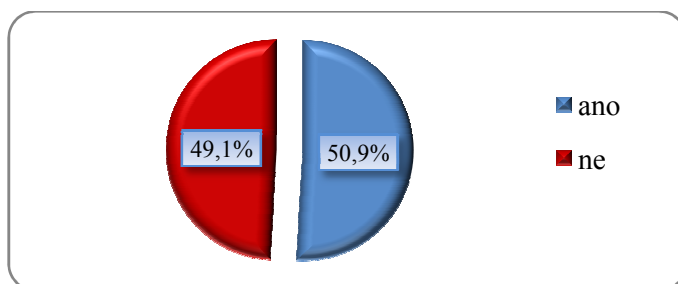
Tab. 17: Formální hodnocení pracovníků na TUL

| Možnosti | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|-----------------|--------------------------|--------------------------|
| Ano | 5 | 9,4 % |
| Ne | 48 | 90,6 % |
| Celkem | 53 | 100,0 % |

Zdroj: vlastní zpracování

Z výzkumu vyplynulo, jak je možno vidět v tab. 17, že u 48 respondentů z 53 (konkrétně u 90,6 %) neprobíhá formální hodnocení a u 5 pracovníků z 53 (přesněji 9,4 %) formální hodnocení probíhá. Jedná se o zaměstnance právního oddělení, oddělení informačních systémů a referátu pro vnější vztahy. Avšak ne všichni pracovníci patřící do těchto pracovních úseků odpověděli stejně. Odpovědi na popis formálního hodnocení na pracovišti byly popsány jako prezentace výsledků práce, také formou dotazníku, do kterého měli vyplnit, jak sami sebe hodnotí v pracovním procesu. Do dotazníku jeden respondent zaznamenal, že by bylo nutné nastavit kariérní řád pro skupinu B, konkrétně pro skupinu administrativních, technických a obslužných pracovníků.

Výsledky na otázku, zda probíhá neformální hodnocení na pracovišti, jsou zaznamenány do obr. 5. Respondenti měli možnost výběru odpovědi ano či ne. Případně mohli popsat neformální hodnocení probíhající na pracovišti. Charakteristika neformálního hodnocení je zaznamenána pod obr. 5.



Obr. 5: Neformální hodnocení pracovníků na TUL

Zdroj: vlastní zpracování

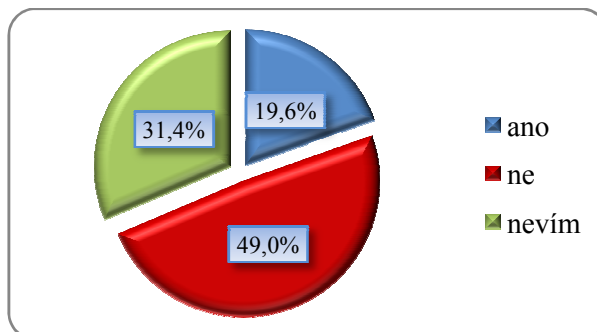
Z výzkumu na TUL, jak vyplývá z obr. 5, probíhá neformální hodnocení u 27 z 53 pracovníků, konkrétně u 50,9 % z oslovených respondentů. Jakým způsobem dané hodnocení probíhá, bylo popsáno jako forma pochvaly, výtky, ústního pohovoru a finanční odměny. Dále také na základě odvedené práce a splněných úkolů a případné pochvaly k dané práci, tedy sdělení pracovníkovi, že jeho práce má smysl a je s ním nadřizený spokojen.

Neformální hodnocení tak navazuje na odvedenou práci zaměstnancem, kdy nadřizený svému podřízenému dává na vědomí, že práci odvedl včas, precizně, či naopak. Zaměstnanci jsou více motivováni, protože s nimi nadřizený pracovník komunikuje.

Do obr. 6 byly znázorněny odpovědi na uzavřenou formu otázky týkající se názoru pracovníků na zavedení formálního hodnocení. Respondenti měli možnost výběru mezi odpovědi ano, ne či nevím. Na tuto otázku 2 respondenti neodpověděli, proto je zde menší celková absolutní četnost než u předchozích otázek.

Z výzkumu na TUL vyplynulo, že 49 % oslovených respondentů, tedy 25 z celkového počtu 51 pracovníků odpovědělo na danou otázku, že nejsou pro zavedení formálního hodnocení. Tento přístup a výsledek tak může být přiřazen tomu, že většina pracovníků

nechce být jakkoliv kontrolována a sledována a může to být i z obavy časového vytížení a neobjektivnosti hodnocení svého nadřízeného pracovníka.



Obr. 6: Zavedení formálního hodnocení

Zdroj: vlastní zpracování

Získané odpovědi na otázku týkající se míry preference zavedení systému hodnocení na pracovišti jsou zaznamenány do tab. 18. Respondenti měli na výběr ze čtyř možností, rozhodně nepreferuji, spíše nepreferuji, spíše preferuji a rozhodně preferuji. Na tuto otázku neodpověděli 3 respondenti.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že zavedení systému hodnocení pracovníků spíše nepreferuje 40 %, tedy 20 respondentů a 38 %, tedy 19 respondentů spíše preferuje zavedení tohoto systému. Většina pracovníků, vzhledem k předchozí otázce, reaguje v návaznosti na tuto otázku. Tedy, pokud nebyli pro zavedení formálního hodnocení, jsou pro neformální hodnocení a naopak. Samozřejmě pro některé pracovníky je představa hodnocení jejich práce nepříjemná.

Tab. 18: Preference zavedení systému hodnocení pracovníků

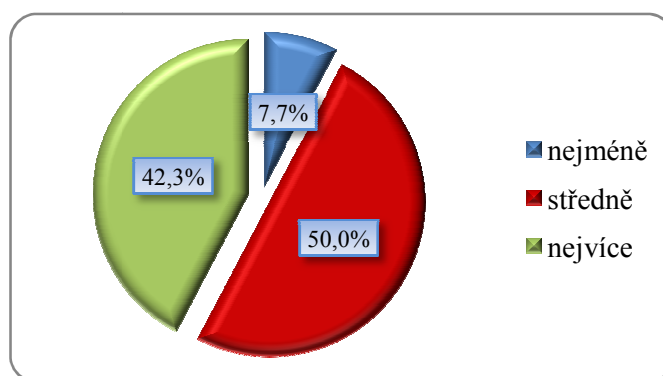
| Možnosti | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|-----------------------------|-------------------|-------------------|
| Rozhodně nepreferuji | 8 | 16,0 % |
| Spíše nepreferuji | 20 | 40,0 % |
| Spíše preferuji | 19 | 38,0 % |
| Rozhodně preferuji | 3 | 6,0 % |
| Celkem | 50 | 100,0 % |

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 7 znázorňuje míru spokojenosti zaměstnanců na TUL s přístupem nadřízeného pracovníka. Respondenti v této uzavřené otázce měli možnost výběru ze tří možností.

Konkrétně mohli vybírat, zda jsou nejméně, středně či nejvíce spokojeni s přístupem svého nadřízeného. Na tuto otázku 1 respondent neodpověděl, proto je zde absolutní četnost jen 52.

Z výzkumu vyplývá, že 26 respondentů z 52 (50 %) je středně spokojeno s přístupem svého nadřízeného, 22 z 52 oslovených pracovníků (42,3 %) je nejvíce spokojeno s přístupem nadřízeného a 4 pracovníci (7,7 %) je nejméně spokojeno. Vzhledem k tomu, že někteří respondenti jsou středně či dokonce nejméně spokojeni s přístupem svého nadřízeného pracovníka, bylo by vhodné nejen hodnotit své podřízené nadřízenými, ale případně se zaměřit i na hodnocení nadřízených podřízenými. Otázka byla do dotazníku dána, aby i pracovníci měli možnost zhodnotit svého přímého nadřízeného a aspoň výběrem ze tří možností vyjádřit spokojenost s jeho přístupem.



Obr. 7: Spokojenost s přístupem nadřízeného pracovníka

Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti měli vybrat ty možnosti, které považují za důležité v návaznosti na hodnocení jejich pracovního výkonu. Mohli vybrat podle svého názoru a uvážení tolik možností, kolik chtěli, či případně doplnit. Odpovědi jsou zaznamenány do tab. 19.

Z výsledků zaznamenaných do tab. 19 lze vidět, že pracovníci za důležité v návaznosti na hodnocení svého pracovního výkonu, podle dotazníkového šetření vnímají všechny uvedené možnosti. Největší hodnotu pro ně má rozhodování o peněžní odměně, tedy zvýšení či snížení platu apod., a vytyčení cílů pracovního výkonu na následující období.

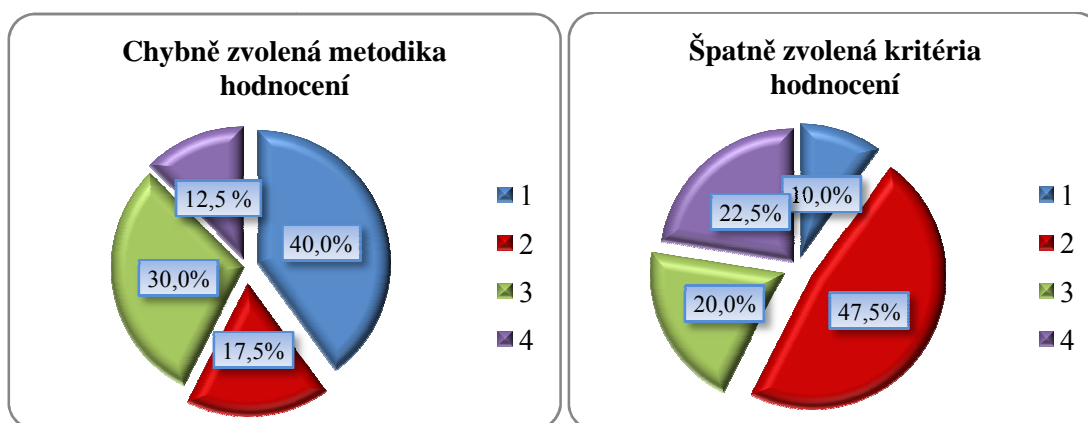
Tab. 19: Důležité možnosti v návaznosti na hodnocení pracovního výkonu

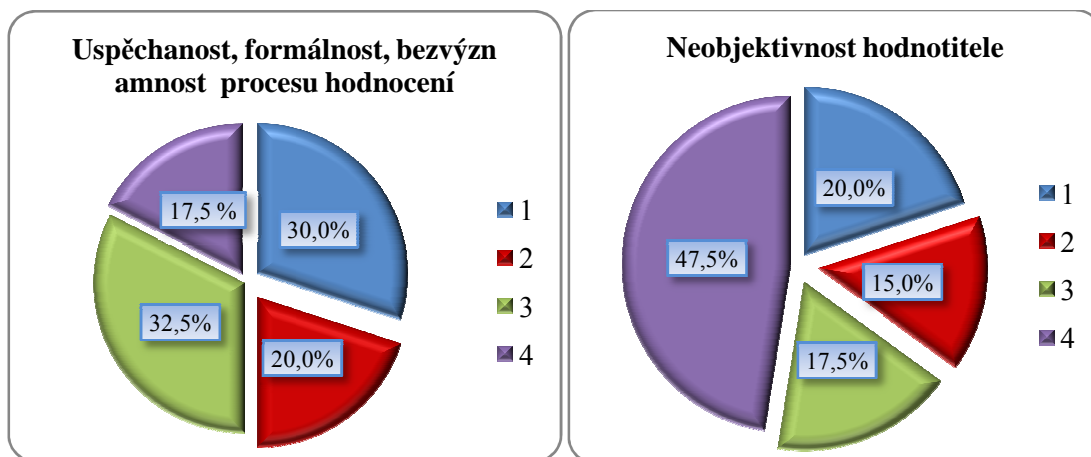
| Možnosti | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---|-------------------|-------------------|
| Debata o budoucím zaměření kariéry | 15 | 14,7 % |
| Rozhodování o peněžní odměně, tedy zvýšení či snížení platu apod. | 35 | 34,3 % |
| Vytyčení cílů pracovního výkonu na následující období | 29 | 28,4 % |
| Zjištění potřeb rozvoje a vzdělávání | 23 | 22,6 % |
| Jiná odpověď... | 0 | 0,0 % |
| Celkem | | 100,0 % |

Zdroj: vlastní zpracování

Do obr. 8 jsou zaneseny odpovědi na otázku, čeho by se zaměstnanci obávali při zavedení systému hodnocení jejich pracovního výkonu. Respondenti měli možnost výběru odpovědi ze čtyř možností, případně další možnou odpověď mohli doplnit. Důležité bylo seřadit dané odpovědi od nejmenších obav, značené číslem 1, po největší obavy, stanovené číslem 4. Na tuto otázku neodpovědělo 13 respondentů, ať už z důvodu, že tuto otázku vynechali, špatně přečetli nebo nepochopili zadání.

Obr. 8 znázorňuje pro lepší přehlednost 4 možnosti ve 4 grafech. V obrázku jsou zaznamenány zjištěné výsledky a k nim přiřazené významy. Jedna z vyzkoumaných možností je následně popsána, konkrétně od nejvíce po nejméně se obávají. Respondenti se nejvíce obávají při hodnocení neobjektivnosti hodnotitele, spíše nejvíce se obávají úspěchanosti, formálnosti a bezvýznamnosti procesu hodnocení, spíše nejméně se obávají špatně zvoleného kritéria hodnocení a nejmenší obavu mají z chybně zvolené metodiky hodnocení. Možnost jiné odpovědi nevyužil žádný z respondentů.



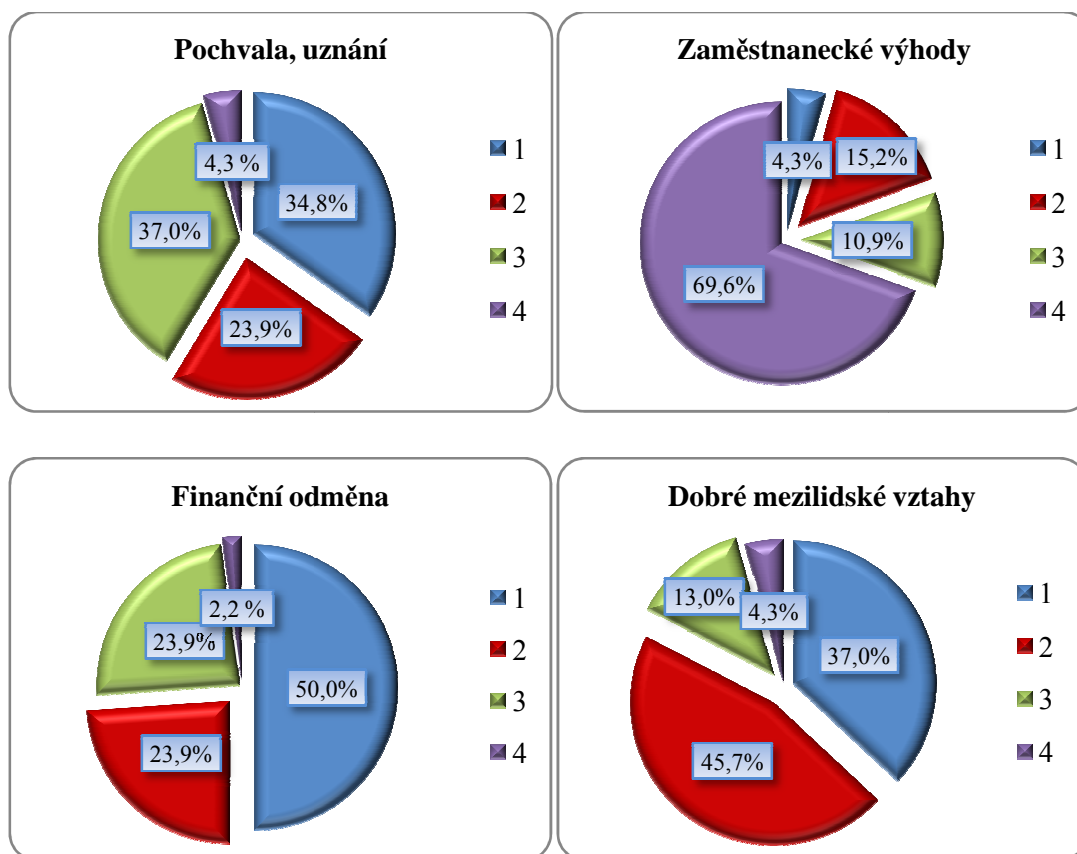


Obr. 8: Obavy při zavedení hodnocení pracovního výkonu zaměstnance znázorněny ve čtyřech grafech

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 9 znázorňuje výsledky u otázky týkající se míry pozitivního ovlivnění pracovního stimulu k výši pracovního výkonu. Respondenti měli možnost výběru ze 4 odpovědí, případně, mohli doplnit pracovní stimul, který je pozitivně ovlivňuje, pokud odpovědi byly nedostačující. Stimuly byly hodnoceny, od maximálně pozitivně působí, značeno číslem 1, po nejméně pozitivně působí, uvedeno jako číslo 4. Obrázek je ilustrativnější a skládá se ze čtyř variant. První varianta vyhodnocuje výsledky z dotazníkového šetření u odpovědi pochvala a uznání. Druhý graf znázorňuje výsledky ohledně zaměstnaneckých výhod. Ve třetím grafu je ilustrativně zobrazena finanční odměna. Ve čtvrtém grafu je pozornost věnována možnosti týkající se dobrých mezilidských vztahů. Na tuto otázku neodpovědělo 7 respondentů, ať už z důvodu, že tuto otázku vynechali nebo špatně přečetli či nepochopili zadání.

Tyto čtyři diagramy přehledně znázorňují význam daných možností. Jedna z nich je rozepsání, od nejméně, po maximálně pozitivně působící pracovní stimuly. Nejméně na pracovníky, při ovlivňování pracovních stimulů k výši pracovního výkonu, působí zaměstnanecké výhody, spíše nejméně má vliv pochvala a uznání a spíše maximálně působí dobré mezilidské vztahy a maximální vliv má finanční odměna. Možnost jiné odpovědi využil jeden respondent, který bez číselné hodnoty uvedl „smysl směřování instituce do určitého cíle“.

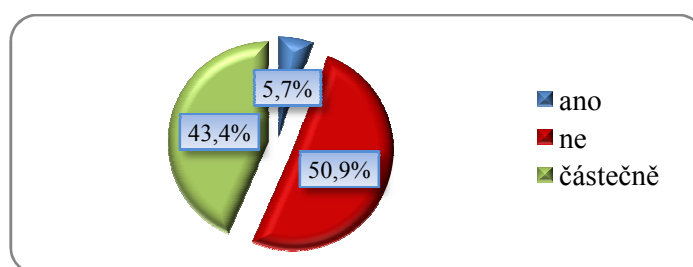


Obr. 9: Pracovní stimuly a jejich míra ovlivnění pracovníků

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 10 graficky znázorňuje odpovědi na otázku, zda mají zaměstnanci TUL možnost ovlivnit výši své pravidelné finanční odměny svým pracovním výkonem. Respondenti měli možnost výběru z odpovědí, ano, ne či částečně.

Z výzkumu na TUL tak vyplynulo, že 27 z 53 (50,9 %) respondentů nemá možnost ovlivnit výši finanční odměny svým pracovním výkonem, avšak 23 (43,4 %) z dotazovaných pracovníků, tuto možnost má a ostatní respondenti, konkrétně 3 (5,7 %) tuto možnost mají jen částečně.



Obr. 10: Možnost ovlivnění výše své pravidelné finanční odměny svým pracovním výkonem

Zdroj: vlastní zpracování

Odpovědi na otázku, zda zaměstnanci TUL mají možnost ovlivnit výši své pravidelné finanční odměny svým pracovním výkonem a případně, zda by ji chtěli mít, jsou uvedeny v tab. 20. Respondenti vybírají na tuto otázku jednu ze čtyř možných odpovědí. Celkem neodpovědělo 9 respondentů. Při srovnání výsledků u předchozí a této otázky, vzniká nesrovnalost. V předešlé otázce 3 respondenti odpověděli, že mají možnost ovlivnit výši své pravidelné finanční odměny a u této otázky 3 respondenti nemuseli odpovídat. Tuto nesrovnalost lze přiřadit k příčině, kdy respondenti si buď nejsou jisti odpovědí, či na danou otázku nechtějí odpovídat.

Z tab. 20 lze vyčíst, že 63,7 %, tedy 28 ze 44 respondentů by spíše chtěli mít možnost ovlivnit výši svého pravidelného finančního odměňování a 27,3 %, konkrétně 12 ze 44 odpovídajících pracovníků TUL je, rozhodně ano, pro možnost ovlivnění pravidelné finanční odměny.

Tab. 20: Možnost ovlivnit výši svého pravidelného finančního odměňování

| Možnosti | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---------------------|-------------------|-------------------|
| Rozhodně ne | 2 | 4,5 % |
| Spíše ne | 2 | 4,5 % |
| Spíše ano | 28 | 63,7 % |
| Rozhodně ano | 12 | 27,3 % |
| Celkem | 44 | 100,0 % |

Zdroj: vlastní zpracování

Do tab. 21 byly poznamenány odpovědi respondentů na otázku, kde mají vybrat jednu možnost vyjadřující, do jaké míry považují současný systém odměňování na TUL za motivující ke zvýšení pracovního výkonu. Respondenti měli možnost výběru z 5 odpovědí, kde si mohli vybrat pouze jednu, která jim byla nejbližší. Na tuto otázku neodpověděl 1 respondent.

Jen 51,9 % z oslovených pracovníků na TUL, s ohledem na situaci, že nebyli osloveni všichni TH pracovníci. Dá se předpokládat, že současný systém odměňování lze považovat za průměrně motivující ke zvýšení jejich pracovního výkonu. Další možnosti získané

z dotazníků se týkají toho, že pracovníci jsou dále spíše minimálně či minimálně motivováni.

Tab. 21: Motivuje současný systém odměňování ke zvýšení pracovního výkonu

| Možnosti | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|--------------------------|-------------------|-------------------|
| Maximálně motivuje | 0 | 0,0 % |
| Spíše maximálně motivuje | 0 | 0,0 % |
| Průměrně motivuje | 27 | 51,9 % |
| Spíše minimálně motivuje | 13 | 25,0 % |
| Minimálně motivuje | 12 | 23,1 % |
| Celkem | 52 | 100,0 % |

Zdroj: vlastní zpracování

Do tab. 22 jsou uvedeny výsledky otázky týkající se domněnky pracovníků TUL, zda je současný systém odměňování přiměřený. Respondenti měli možnost výběru ze 4 odpovědí, kde měli zhodnotit, zda jim systém odměňování připadá přiměřený. Na tuto otázku neodpověděli 2 respondenti.

Systém odměňování je podle malého vzorku zaměstnanců, konkrétně pro 21 z 51 (41,2 %) respondentů, spíše přiměřený a pro 20 z 51 (39,2 %) zaměstnanců TUL naopak spíše nepřiměřený.

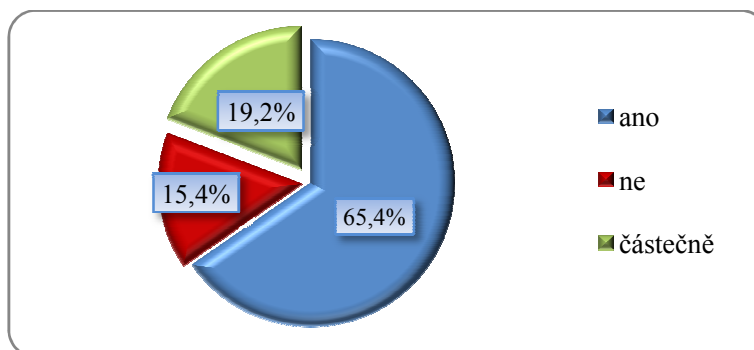
Tab. 22: Je současný systém odměňování přiměřený?

| Možnosti | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---------------|-------------------|-------------------|
| Rozhodně ne | 9 | 17,6 % |
| Spíše ne | 20 | 39,2 % |
| Spíše ano | 21 | 41,2 % |
| Rozhodně ano | 1 | 2 % |
| Celkem | 51 | 100,0 % |

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 11 znázorňuje odpovědi respondentů na otázku, zda znají zaměstnanecké výhody, které TUL nabízí. Pracovníci TUL měli možnost výběru z odpovědí ano, ne nebo částečně. Na tuto otázku neodpověděl 1 respondent.

Z výzkumu na TUL vyplynulo, že zaměstnanecké výhody zná 34 z 52 (65,4 %) pracovníků, 8 z 52 (15,4 %) výhody na TUL nezná a 10 z 52 (19,2 %) pracovníků zná zaměstnanecké výhody jen částečně.



Obr. 11: Znalost zaměstnaneckých benefitů nabízejících TUL

Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti vybírali mezi zaměstnaneckými benefity poskytovanými TUL pouze ty, které využívají. Výsledky jsou zaznamenány do tab. 23. 1 respondent na danou otázku neodpověděl.

Z výzkumu vyplývá, že mezi nejvíce využívané zaměstnanecké benefity, které TUL nabízí, patří např. pět týdnů dovolené, závodní jídelna, možnost výuky cizích jazyků, služební mobilní telefon a lékař v zaměstnání.

Tab. 23: Využívané zaměstnanecké benefity

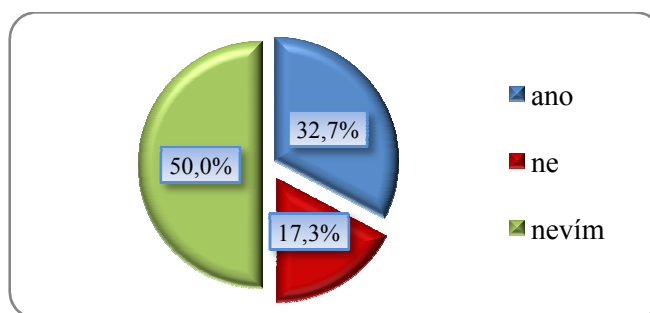
| Možnosti | Absolutní četnost |
|---|-------------------|
| Dárky k jubileím TUL | 3 |
| Lékař v zaměstnání | 14 |
| Mimořádná záloha na mzdu | 0 |
| Možnost použití firemního automobilu | 3 |
| Možnost výuky cizích jazyků | 21 |
| Odměna k životnímu a pracovnímu jubileu zaměstnance | 6 |
| Penzijní připojištění | 7 |
| Pět týdnů dovolené | 50 |
| Počítač k domácímu využívání | 11 |
| Odborové půjčky | 4 |
| Příspěvek na sport | 6 |
| Služební mobilní telefon | 20 |
| Stravenky | 6 |
| Školka pro děti zaměstnanců | 5 |

| | |
|--------------------------------|----|
| Závodní jídelna | 41 |
| Zaměstnanecké ubytování | 2 |
| Životní pojištění | 0 |
| Jiné... | 0 |

Zdroj: vlastní zpracování

Do obr. 12 jsou zaznamenány odpovědi respondentů na otázku, zda by měli zájem o rozšíření stávající nabídky zaměstnaneckých výhod a případně mohli doplnit, o které výhody by ji chtěli rozšířit. Respondenti měli možnost výběru z odpovědí ano, ne či nevím. 1 respondent na tuto otázku neodpověděl.

Z výzkumu vyplynulo, že 50 % dotazovaných respondentů neví, zda by měli zájem zaměstnanecké výhody o některé další rozšířit, 13,3 % respondentů nepocituje potřebu více rozšiřovat nabídku výhod a 32,7 % odpovídajících pracovníků je pro rozšíření stávající nabídky, kde jako příklady uvedli např. stravenky pro všechny zaměstnance, příp. stravenky s vyšším příspěvkem zaměstnavatele, poukázky typu flexi pass apod., možnost nadstandardní lékařské péče, dále také příspěvky na tábor, kulturu, dovolenou, sport, relaxační masáže nebo víkendové lázeňské pobyty. Zvětšit parkovací prostory pro zaměstnance a zvýhodnit jednorázové ubytování na hotelu TUL. Možnost návštěvy střelnice či mít vlastní antistresovou místnost.



Obr. 12: Zájem o rozšíření zaměstnaneckých benefitů

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 24 zaznamenává odpovědi na otázku, do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni se zaměstnaneckými výhodami poskytovanými TUL. Respondenti měli možnost výběru z pěti odpovědí, ty byly zapsány do tabulky níže. Na tuto otázku neodpověděl 1 respondent.

Z výzkumu vyplývá, že se zaměstnaneckými výhodami poskytovanými TUL je 61,6 % oslovených zaměstnanců průměrně spokojeno a 26,9 % pracovníků je spíše maximálně spokojeno.

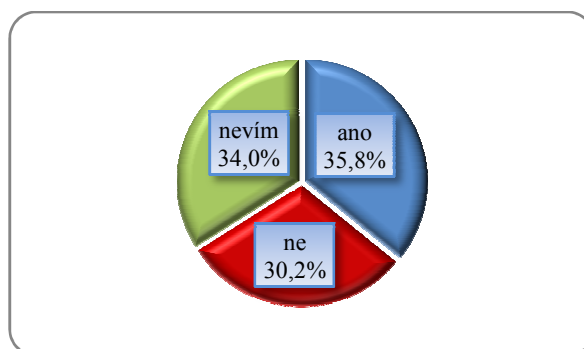
Tab. 24: Míra spokojenosti se zaměstnaneckými výhodami

| Možnosti | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Maximálně spokojen(a) | 1 | 1,9 % |
| Spíše maximálně spokojen(a) | 14 | 26,9 % |
| Průměrně spokojen(a) | 32 | 61,6 % |
| Spíše minimálně spokojen(a) | 5 | 9,6 % |
| Minimálně spokojen(a) | 0 | 0,0 % |
| Celkem | 52 | 100,0 % |

Zdroj: vlastní zpracování

V obr. 13 jsou zaznamenány odpovědi na otázku, zda by zaměstnanci TUL uvítali zavedení tzv. Systému volitelných zaměstnaneckých výhod (cafeteria system – nepeněžní odměňování zaměstnanců). Respondenti měli možnost výběru z odpovědí ano, ne a nevím. K této otázce byla podávána osobní konzultace k vysvětlení uvedeného systému.

Výsledky k této otázce jsou zhruba ve stejném počtu u všech odpovědí. Pro zaměstnance je to něco nového, neví, co mají očekávat a jakou formou to bude probíhat. Proto je zde převaha součtu odpovědi ne a nevím.



Obr. 13: Zavedení systému volitelných zaměstnaneckých výhod

Zdroj: vlastní zpracování

Odpovědi zaznamenány do tab. 25 se týkají otázky, zda se zaměstnanci na TUL domnívají, že se po zavedení tzv. systému volitelných výhod zvýší spravedlnosti při odměňování.

Respondenti měli možnost výběru ze 4 odpovědí a 4 respondenti na tuto otázku neodpověděli.

Tab. 25: Zvýšení spravedlnosti při odměňování po zavedení systému volitelných výhod

| Možnosti | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---------------------|--------------------------|--------------------------|
| Rozhodně ne | 13 | 26,5 % |
| Spíše ne | 28 | 57,1 % |
| Spíše ano | 7 | 14,3 % |
| Rozhodně ano | 1 | 2,1 % |
| Celkem | 49 | 100,0 % |

Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí zaznamenaných do tab. 25, lze dobře spatřit, že většina pracovníků je názoru, že by se po zavedení cafeteria systému spíše nezvýšila spravedlnost při odměňování.

➤ **Závěrečné vyhodnocení dotazníkového šetření**

Průzkum na TUL ukázal, že velké procento oslovených pracovníků je toho názoru, že nechtějí být formálně hodnoceni a nejsou dostatečně motivováni pro vyšší pracovní výkon. Se zaměstnaneckými výhodami jsou celkem spokojeni. Uvedli i ty zaměstnanecké výhody, které jim na TUL chybí. Ze zaměstnaneckých benefitů je nejvíce využíván pátý týden dovolené navíc, závodní jídelna a možnost výuky cizích jazyků. O rozšíření stávající nabídky zaměstnaneckých výhod je ze strany zaměstnanců zřejmý zájem. Mezi návrhy o rozšíření stávající nabídky jsou např. stravenky pro všechny zaměstnance, případně stravenky s vyšším příspěvkem zaměstnavatele, možnost jednodenního ubytování v hotelu TUL za výhodnější cenu a zvětšit parkovací prostory TUL. Zaměstnanci uvedli, že by chtěli i příspěvky na tábor, kulturu, dovolenou, sport, relaxační masáže a víkendové lázeňské pobyty a případně příspěvek na nadstandardní lékařskou péči. Navržený Systém volitelných zaměstnaneckých výhod tzv. Cafeteria plán, je pracovníky spíše odmítán, ať z důvodu obavy z něčeho nového, tak i z obavy, že je to nevýhodné či nepotřebné.

Doporučení pro Technickou univerzitu v Liberci je, že pomocí dotazníkového šetření a názoru zaměstnanců může nastavit systém hodnocení. Pomocí hodnotícího rozhovoru stanovit cíle na další období a případně navázat tak na zavedení kariérního řádu pro skupinu B. Na univerzitě by měla probíhat informovanost o tom, zda zaměstnanci pociťují

dostatečnou motivovanost a zda jsou dostatečně odměňováni. Případně, o co by měli zájem při rozšíření stávající nabídky zaměstnaneckých benefitů. I když Technická univerzita v Liberci svým zaměstnancům nabízí dostačující zaměstnanecké benefity.

4 Návrh na zavedení systému hodnocení TH pracovníků na TUL

Na Technické univerzitě v Liberci systém hodnocení pracovníků není definován. Vyskytuje se spíše neformální hodnocení, které není stanovené, plánované a zaznamenávané a probíhá formou výtky, pochvaly či finanční odměny atd. Formální hodnocení pracovníků na TUL neprobíhá a není sestaven žádný formulář pro případné formální hodnocení pracovníků.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že formální hodnocení probíhá u 5 (i když není oficiálně strukturováno) z 53 dotazovaných respondentů a neformální hodnocení probíhá u 27 z 53 dotazovaných respondentů. Zajímavostí je, že ze 14 oslovených vedoucích TH pracovníků jich odpovědělo 8. Z 8 vedoucích pracovníků jsou celkem 4 pro zavedení formálního hodnocení. V následující otázce, do jaké míry preferují zavedení systému hodnocení pracovníků, odpovědělo 5 vedoucích pracovníků, že spíše preferují. Z dotazníkového šetření se dá usoudit, že pro vedoucí pracovníky by bylo přehledné a pro odměňování svých podřízených velkou pomocí, kdyby se zavedlo formální hodnocení pracovníků, už jen z důvodu, že vedoucí pracovník by věděl, s čím má podřízený problémy, případně by pracovníkovi mohl navrhnout možnost dalšího vzdělání a při dobře odváděné práci by mohl navrhnout odměnu.

4.1 Doporučení k hodnocení pracovníků na TUL

Nadřízení by měli hodnotit své zaměstnance. Ať neformálně, kdy zaměstnanci více pocítují, co udělali dobře a co špatně formou pochvaly či výtky. Bylo by vhodné se nechat pracovníky informovat, jak jsou na tom se svou prací, zda potřebují či nepotřebují pomoc, aby se dalo předem předejít případným komplikacím. **Formální hodnocení pracovníků na TUL neprobíhá.** Formulář pro toto hodnocení není sestaven, proto bude následně popisováno, co by v daném dotazníku mělo být, doplněno tabulkovým znázorněním, s případnými poznámkami.

Nejen dotazníkovým formulářem může systém hodnocení nastat. Univerzita by měla zvážit, kdo dané hodnocení bude provádět. Ideální pro toto hodnocení jsou nadřízení

pracovníci svých zaměstnanců. Další úvaha se týká, zda daný systém řešit papírovou formou nebo si zjednodušit práci pomocí počítače. TUL využívá informační portál VEMA. Ve které jsou v současné době zprovozněny i elektronické cestovní příkazy. Bylo by tedy vhodné práci nadřízeným pracovníkům usnadnit a zavést systém hodnocení pracovníků v elektronické podobě. Daný program by vyhodnocoval výsledky. Ohledně proškolení vedoucích pracovníků, k práci v elektronickém systému hodnocení, je ideální vedoucí personálního oddělení.

4.2 Hodnotící formulář

Pro formální hodnocení pracovníků je nezbytné mít sestaven hodnotící formulář. Ten slouží pro lepší přehlednost. Napomáhá při hodnocení pracovníků a hlavně je pro všechny zaměstnance stejný. Nemůže být žádný z pracovníků znevýhodněn či naopak. Hodnotící formulář by měl sloužit k upřesnění informací, co si do budoucna představuje organizace, nadřízený i zaměstnanec. Je zde možnost případného ohlédnutí zpět, kdy nadřízený chválí za dobře odvedenou práci a případně se ho snaží upozornit na nedostatky, kdy pracovníka žádá o omezení či vymezení těchto negativních vlivů.

Na základě zjištění z dotazníkového šetření je v této části práce navržen dotazník, který by vedoucí pracovníci TUL mohli využívat k hodnocení TH pracovníků. V této práci jsou navrženy 4 dotazníky. První dotazník je hodnocení činnosti pracovníka. Druhý je pravidelný hodnotící dotazník. Třetí a čtvrtý se týká formuláře pro hodnocení podřízeného nadřízeným a naopak. Tyto dotazníky jsou v následujících podkapitolách blíže definovány.

4.2.1 Hodnotící dotazník o činnosti pracovníka

Pro pravidelné hodnocení práce zaměstnance by bylo vhodné zavést na TUL „Hodnocení činnosti pracovníka“. V tomto formuláři bude uvedeno datum přidělení práce, charakter práce, o kterou práci se jedná, zpětná vazba od pracovníka, zda dané práci porozuměl. Následně bude hodnoceno, kdy danou práci ukončil, jak ji vedoucí práce hodnotí a případné poznámky k dané činnosti. Pomocí hodnotící stupnice může vyhodnotit např. plnění úkolů, produktivitu a přístup k práci. Jedná se pouze o návrh, organizace si může

dotazník přizpůsobit sobě. Vzor hodnotícího formuláře o činnosti pracovníka je uveden v tab. 26.

Tab. 26: Hodnocení činnosti pracovníka

| Hodnocení činnosti pracovníka | | | | |
|-------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|
| Hodnocený | | | | |
| Příjmení: | Jméno: | Titul: | | |
| Datum zahájení práce: | Charakter práce: | Zpětná vazba: | | |
| Datum ukončení práce: | | | | |
| Datum: | Podpis: | | | |
| Plnění úkolů | <input type="checkbox"/> Špatné | <input type="checkbox"/> Průměrné | <input type="checkbox"/> Dobré | <input type="checkbox"/> Vynikající |
| Produktivita | <input type="checkbox"/> Malá | <input type="checkbox"/> Průměrná | <input type="checkbox"/> Dobrá | <input type="checkbox"/> Vynikající |
| Přístup | <input type="checkbox"/> Špatný | <input type="checkbox"/> Průměrný | <input type="checkbox"/> Dobrý | <input type="checkbox"/> Vynikající |
| Hodnotitel | | | | |
| Příjmení: | Jméno: | Titul: | | |
| Datum předání práce: | Charakter práce: | Hodnocení: | | |
| Datum převzetí práce: | | | | |
| Poznámka: | | | | |
| Datum: | Podpis: | | | |

Zdroj: Halík, J. Vedení a řízení lidských zdrojů, s. 89, vlastní zpracování

Daný dotazník vyplní nejen nadřízený, který danou práci svému podřízenému zadává, ale potvrdí se do této zprávy i názory podřízeného pracovníka. Do kolonky zpětná vazba se uvedou veškeré dotazy pracovníka k zadané práci. Nadřízený tak bude mít přehled, o čem pracovníkovi potřebné informace dával, na co se pracovník už ptal a případně, pokud by se pracovník v pravidelných intervalech chodil ptát na jednu informaci, bude zde potvrzení o tom, že podřízený o dané věci byl informován a byla s ním podrobněji rozebírána.

4.2.2 Pravidelný hodnotící dotazník pro pracovníky

Pravidelné hodnocení pracovníků by mohlo probíhat jednou či dvakrát do roka. Formou hodnotícího dotazníku, který je v celkové podobě znázorněn v příloze G. Tento dotazník je stejný pro všechny pracovníky pro danou pracovní skupinu. U tohoto typu hodnocení má být přítomen hodnotitel i hodnocený a nad daným formulářem diskutují.

Tab. 27 se věnuje upřesnění identifikačních údajů, kde se uvádí jméno a příjmení zaměstnance, dosažené tituly, oddělení, pracovní pozice, hodnocení za období od, do a počet let ve společnosti. Dále zde bude uvedeno jméno nadřízeného či osoby, která hodnotící pohovor bude realizovat.

Tab. 27: Hodnocení zaměstnance – úvodní část dotazníku

| Hodnocení zaměstnance | | |
|-------------------------|-----------------|--------------------------|
| Hodnotitel | | |
| Příjmení: | Jméno: | Titul: |
| Oddělení | Pracovní pozice | Počet let ve společnosti |
| Hodnocení za období od: | Do: | Poznámky: |
| Hodnocený | | |
| Příjmení: | Jméno: | Titul: |
| Oddělení | Pracovní pozice | Počet let ve společnosti |
| Hodnocení za období od: | Do: | Poznámky: |

Zdroj: Hroník, F. Hodnocení pracovníků, s. 108, vlastní zpracování

Další důležitá pomůcka, pro pokračování v hodnocení pracovníků je stanovení hodnotící stupnice, též musí být pro všechny pracovníky na identické pracovní pozici stejná. Stupnice je rozdělena na 5 bodů. Od nedostatečného hodnocení po vynikající. K nim je zapsán i popis daného hodnocení, kde hodnocení probíhá jako známkováním ve škole. Tato stupnice je v celkovém dotazníku zobrazena až na konci. Je to z důvodu, že stupnice slouží jen pro informaci zhodnocení a popisu hodnotící stupnice. V tab. 28 je zobrazena hodnotící stupnice.

Tab. 28: Hodnotící stupnice

| Hodnotící stupnice | | |
|--|---|---|
| Hodnocení se provádí podle následující hodnotící stupnice (známkování jako ve škole) | | |
| Zhodnocení | | Popis ohodnocení |
| Vynikající | 1 | Velmi vysoká úroveň výsledků. |
| Nadprůměrné | 2 | Zaměstnanec pracuje velmi efektivně s podporou svého nadřízeného. Výsledky překračují požadovaný standard. |
| Průměrné | 3 | Pracovník podává průměrné výsledky, tedy více než nutné minimum a vyžaduje určitý stupeň podpory svého nadřízeného. |
| Podprůměrné | 4 | Hranice minimálních pracovních požadavků, vyšší podpora a dohled nadřízeného. Nezbytné vyžadovat zlepšení |
| Nedostatečné | 5 | Nepříjemné pracovní výsledky, soustavný dohled a podpora nadřízeného. Nutné okamžité zlepšení. |

Zdroj: Hroník, F. Hodnocení pracovníků, s. 108, vlastní zpracování

Hodnoticí stupnice je definována. Pro stanovení obecných kvalifikací pracovníka, jako např. analýza či řešení problémů, kvalita odvedené práce, plánování a znalost práce, ke kterým je přidán stručný popis. To lze spatřit v následující tab. 29.

Tab. 29: Obecná kvalifikace

| Obecná kvalifikace | | |
|---|------------|----------|
| | Ohodnocení | Poznámky |
| Analýza / řešení problémů: Pronikání do problémů a návrhy k řešení problémů. | | |
| Kvalita odvedené práce: Přesnost a úplnost, věnování se detailům. | | |
| Plánování: Aktivní plánování, dodržování času a lhůt. | | |
| Znalost práce: Porozumění všem aspektům dané práce. | | |
| Doporučení hodnotitele: | | |

Zdroj: Hroník, F. Hodnocení pracovníků, s. 108, vlastní zpracování

Obecné kvalifikace jsou stanoveny a další důležitou součástí hodnotícího formuláře jsou obecná hodnocení. Ta stanovují např. iniciativu pracovníka, jazykové a počítačové kompetence, práci s informacemi, přístupem k práci, přizpůsobitelností a spolehlivostí. I zde má hodnotitel možnost zapsat případné doporučení pro zlepšení pracovníka. Znázornění obecného hodnocení je v tab. 30.

Tab. 30: Obecná hodnocení

| Obecná hodnocení | | |
|--------------------------------|------------|----------|
| | Ohodnocení | Poznámky |
| Iniciativa | | |
| Jazyková kompetence | | |
| Počítačové kompetence | | |
| Práce s informacemi | | |
| Přístup k práci | | |
| Přizpůsobitelnost | | |
| Spolehlivost | | |
| Doporučení hodnotitele: | | |

Zdroj: Hroník, F. Hodnocení pracovníků, s. 109, vlastní zpracování

Obecné hodnocení pracovníků je definováno, nyní je pozornost věnována mezilidským vztahům, které je též vhodné hodnotit. Do mezilidských vztahů je zařazena např. kolegialita, komunikace, spolupráce, a týmová práce. Pro přehlednost jsou mezilidské vztahy zaneseny do tab. 31.

Tab. 31: Mezilidské vztahy

| Mezilidské vztahy | | |
|--------------------------------|------------|----------|
| | Ohodnocení | Poznámky |
| Kolegialita | | |
| Komunikace | | |
| Spolupráce | | |
| Týmová práce | | |
| Doporučení hodnotitele: | | |

Zdroj: Hroník, F. Hodnocení pracovníků, s. 109, vlastní zpracování

Další část se týká specifických otázek oddělení, znázorněno v tab. 32, konkrétně obecné kvalifikace. V případě potřeby nějakého dotazu má přímý nadřízený možnost se svého pracovníka zeptat na konkrétní pracovní činnost či postup apod., eventuálně tuto možnost dotazování využít nemusí.

Tab. 32: Specifické otázky oddělení – obecná kvalifikace

| Obecná kvalifikace | | |
|--------------------|------------|----------|
| | Ohodnocení | Poznámky |
| Otázka 1: | | |
| Otázka 2: | | |
| Otázka 3: | | |
| Otázka 4: | | |

Zdroj: Hroník, F. Hodnocení pracovníků, s. 109, vlastní zpracování

Otázky, které by zde mohly být rozvíjeny, se mohou týkat např., zda bylo od posledního hodnocení pracovníka něco, co by bránilo k jeho úspěchům, zda mají zájem o školení či jiný osobní rozvoj, zda mají zájem více rozvíjet svou kariéru apod.

Následující tab. 33 zobrazuje manažerské dovednosti a vlastnosti. Toto hodnocení se využívá pouze v případě, pokud má pracovník své podřízené. Konkrétně na TUL lze konstatovat, že vedoucí pracovních úseků mají vždy svého dalšího nadřízeného

pracovníka. Např. úseky pod kvestorem jsou řízeny vedoucím a jejich vedoucím je kvestor, prorektor má své úseky též s vedoucími posty.

Tab. 33: Manažerské dovednosti a vlastnosti

| Manažerské dovednosti a vlastnosti (platí pro osoby s podřízenými pracovníky) | | |
|---|------------|----------|
| | Ohodnocení | Poznámky |
| Delegování | | |
| Plánování cílů | | |
| Komunikace | | |
| Kontrola | | |
| Loajálnost, schopnost rozumět lidem | | |
| Organizování činností | | |
| Potřeby školení | | |
| Schopnost hodnotit lidi | | |
| Schopnost kompromisního jednání | | |
| Trénink / konzultace | | |
| Vedení lidí | | |
| Výběr a rozmíst'ování pracovníků | | |
| Doporučení hodnotitele | | |

Zdroj: Hroník, F. Hodnocení pracovníků, s. 109, vlastní zpracování

Nyní se celkově zhodnotí pracovník, uvedou se jeho silné a slabé stránky. Případně se zaznamenají možnosti jeho kvalifikačního i jiného zdokonalení, eventuální zlepšení k dané práci. Nakonec nadřízený zhodnotí pomocí hodnotící stupnice celkové a závěrečné vyhodnocení. Pro lepší názornost je celkové zhodnocení znázorněno v tab. 34.

Tab. 34: Celkové zhodnocení zaměstnance nadřízeným pracovníkem

| Celkové zhodnocení zaměstnance | |
|---|---------------------|
| Silné stránky: | |
| Slabé stránky: | |
| Prostor pro rozvoj a zlepšení: | |
| Závěrečné hodnocení (vynikající, nadprůměrný, průměrný, podprůměrný, nedostatečný): | |
| Datum: | Podpis hodnotitele: |

Zdroj: Hroník, F. Hodnocení pracovníků, s. 110, vlastní zpracování

Pokud nadřízený celkově zhodnotil svého podřízeného pracovníka, nastává okamžik, kdy se k danému zaměstnanci a k získaným informacím vyjadřuje i v případě TUL, např. kvestor, prorektor a případně rektor. Personální oddělení by mohlo zastávat funkci školitele daného hodnocení. Mělo by být v případě problému k dispozici a konzultovat vzniklé problémy u hodnotícího pohovoru. V případě zájmu nadřízeného a podřízeného pracovníka se daného hodnotícího pohovoru může zúčastnit jako třetí osoba. Pro názornost je celkové zhodnocení zaměstnance uvedeno v tab. 35.

Tab. 35: Zhodnocení, např. rektor, prorektor, kvestor a případně personální oddělení

| Celkové zhodnocení zaměstnance (rektorem, prorektorem, kvestorem, personálním oddělením...) | |
|--|----------------------------|
| Poznámky: | |
| Datum: | Podpis hodnotitele: |

Zdroj: Hroník, F. Hodnocení pracovníků, s. 110, vlastní zpracování

Hlavní rozvojové cíle si stanovuje zaměstnanec spolu se svým nadřízeným a určuje si hlavní cíle pro následující období, např. tři měsíce. Zde mají obě strany možnost si stanovit priority a cíle pro další období. Stanovují si klíčové priority, vyhodnocují práci i zpětně, případně stanovují, co bude v následujícím období, eventuálně jak se vyvarovat předešlým chybám. Tyto hlavní rozvojové cíle jsou znázorněny v tab. 36.

Tab. 36: Hlavní rozvojové cíle

| Hlavní rozvojové cíle |
|-------------------------------|
| Obecná kvalifikace: |
| Osobní hodnocení: |
| Mezilidské vztahy: |
| Manažerské dovednosti: |

Zdroj: Hroník, F. Hodnocení pracovníků, s. 110, vlastní zpracování

Poslední část hodnotícího dotazníkového šetření slouží pro pracovníka jako možnost napsat komentáře, poznámky k danému hodnotícímu šetření. Následně stvrzuje svým podpisem, že byl s daným dokumentem seznámen. Vzor viz tab. 37.

Tab. 37: Komentář zaměstnance

| Komentář zaměstnance | |
|--|---------------------|
| Poznámky: | |
| Přečetl/a jsem si celý dokument „hodnocení zaměstnance“ a jeho náplň jsem prohodil se svým nadřízeným. Svým podpisem stvrzuji, že jsem byl seznámen s odvětvími pro svůj profesionální rozvoj. | |
| Datum: | Podpis zaměstnance: |

Zdroj: Hroník, F. Hodnocení pracovníků, s. 111

Dotazník je velmi rozsáhlý a tedy i časově náročný, za to by měl obsahovat veškeré potřebné informace k hodnocení pracovníka. Výhodou tohoto dotazníku je poskytnutí poměrného prostoru pro kvalitní informace a zároveň je tu i prostor pro kvantifikační hodnocení.

Hodnotící formuláře napomáhají vedoucím pracovníkům při stanovování odměňování pracovníků.

4.2.3 Hodnotící formulář za nepřítomnosti hodnocené osoby

V příloze H a I jsou zobrazeny dotazníky pro hodnocení pracovníků bez přítomnosti hodnocené osoby. Jedná se o jednodušší, rychlejší hodnocení dané osoby. Je zde rychlejší dosažení výsledků.

Struktura dotazníku, týkající se posouzení pracovníka nadřízeným bez přítomnosti hodnoceného pracovníka je znázorněna v příloze H. Je nezbytné upozornit na uvedenou hodnotící stupnici, která je stejná jako u hodnotícího pohovoru za přítomnosti hodnotitele i hodnoceného.

Hodnocení pracovníka podřízeným je znázorněno v příloze I. Pokud má možnost hodnotit nadřízený pracovník, je zde otázka, proč by aspoň jednou do roka nemohl vyjádřit podřízený pracovník svůj názor na vedoucího pracovníka.

4.3 Doporučení pro vedení TUL v oblasti hodnocení a odměňování pracovníků

Na základě předchozích poznatků lze Technické univerzitě v Liberci doporučit zavedení hodnocení pracovníků, ať již formálním, tak i neformálním způsobem. Formální hodnocení by probíhalo formou hodnotícího rozhovoru, kde by výstupem byl hodnotící formulář. Aspoň jednou do roka by bylo vhodné realizovat pravidelný hodnotící dotazník pro pracovníky (příloha G). Pro pravidelnější a náročnější činnosti pracovníka je vhodné uskutečňovat hodnotící dotazník o činnosti pracovníka (tab. 26). Hodnocení by v obou případech prováděl přímý nadřízený pracovníka.

Pro usnadnění práce hodnotitelům je optimální řešení, že by formulář byl v elektronické podobě. Současně by byl vyvěšen a zpřístupněn vedoucím pracovníkům na portálu VEMA. Tato forma ušetří čas nejen hodnotitelům. V elektronické podobě bude program schopen vyhodnotit dané informace o hodnoceném pracovníkovi. K tomu, aby nadřízení mohli pracovat s daným programem, je nezbytné školení. Dané školení by mohlo realizovat personální oddělení, které má k dané oblasti nejblíže.

Systém hodnocení by tak dopomohl ke zvýšení efektivity práce v organizaci. Hodnocení by tak mělo být provázané na stanovení cílů na další období s případným zjištěním potřeb vzdělávání pracovníků.

TUL je také doporučeno zavedení kariérního řádu pro skupinu B, který není definován. V případě, že pracovníci znají kariérní řád, vede je k větší motivovanosti a k lepším pracovním výkonům.

Doporučením pro vedoucí TH pracovníků v oblasti odměňování je, že by mohli stanovit pravidelnou finanční odměnu. Další doporučení se týká zaměstnaneckých benefitů. TUL nabízí dostačující množství těchto benefitů, avšak z dotazníku vyplynuly návrhy na nové. Doporučení tak patří i k rozšíření stávající nabídky zaměstnaneckých benefitů, případně zavedení nového systému, tzv. Cafeteria plánu, systém volitelných zaměstnaneckých výhod.

Závěr

Tato diplomová práce se zabývala systémem hodnocení a odměňování pracovníků. Pro organizaci jsou tyto systémy jedny z nejdůležitějších, ať z důvodu, že hodnotí své pracovníky právě pro stanovení potřeb vzdělávání jedince, organizace jako celku, pro povýšení, kariéru, odměňování a zlepšování organizace práce. A právě výstupy z hodnocení pracovníků se využívají k odměňování, povýšení, stanovení potřeb vzdělávání jedinců, zlepšování organizace práce i vzdělávání organizace jako celku a kvůli kariéře. Pokud tyto systémy budou prováděny na kvalitní úrovni a pečlivě, mělo by tak docházet k otevřené komunikaci uvnitř organizace a ke sdílení vzájemných organizačních principů a hodnot. Organizace musí vzít v úvahu, že právě lidi, konkrétně zaměstnanci, ji dopomáhají se na trhu uplatnit a prosperovat.

Teoretická část pojednává o pojetí řízení pracovního výkonu, které je stručně charakterizováno a znázorněno ve schématu, jaké zásady je nezbytné uplatňovat a z jakých kroků se skládá proces tohoto řízení. Další část popisuje systém hodnocení pracovníků. Pozornost je věnována popisu, podobám, konkrétně formálnímu a neformálnímu hodnocení pracovníků. Také byla definována zpětná vazba s uvedením konkrétních příkladů a případné podmínky pro její účinnost. Zaměřeno bylo i na pracovní výkon, jeho determinanty a kritéria. Proces hodnocení pracovníků s orientací na tři období s následným popisem postupu pro systematické hodnocení. Organizaci je věnována velká pozornost hodnocení pracovníků z důvodu, že jsou popsány možnosti hodnocení pracovníků, ať už osobami z dané organizace, tak i různými koncepcemi. Nedílnou součástí hodnocení pracovníků je i hodnotící pohovor, ke kterému jsou uvedeny zásady. Další součástí systému hodnocení pracovníků jsou pomůcky pro systematické hodnocení a možnosti, jak daných výsledků dosahovat. Metody hodnocení pracovníků byly zvoleny jen některé. Z důvodu nepřehledného množství. V dnešní době nesmí samozřejmě chybět hodnocení práce pracovníků pomocí počítače. Pokud je systém hodnocení pracovníků ukončen, nastává důležitá část nazvaná informování pracovníků o výsledcích hodnocení. Posléze se z hodnocení může přecházet na finanční odměňování. Následující kapitolou je systém odměňování pracovníků. Ta se zabývá pojetím a úkoly, základními otázkami v systému odměňování, politikou odměňování, zaměstnaneckými výhodami, plánem Cafeteria a úlohou vedoucích pracovníků a personálního útvaru.

Praktická část této práce byla zaměřena na Technickou univerzitu v Liberci. Pozornost jí byla věnována hlavně z hlediska popsání systému hodnocení a odměňování pracovníků. Následném dotazování, v podobě dotazníkového šetření. Informace byly shromažďovány pomocí výročních zpráv TUL, dále osobní konzultací s vedoucí personálního útvaru nebo z dokumentů veřejně vyvěšených na webových stránkách TUL.

Pro výzkum byla zvolena forma dotazníkového šetření, kde se zkoumaly názory vybraných, především TH pracovníků, na systém hodnocení a odměňování. Výsledky z tohoto dotazníku byly zaznamenány pro přehlednost do tabulek nebo do grafů, k nim byly přidány komentáře.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že na TUL spíše vůbec neprobíhá formální hodnocení, avšak neformální hodnocení probíhá u většiny pracovníků. Pracovníci mají negativní vztah vůči zavedení systému hodnocení. Může to být z důvodu časové náročnosti, úspěchanosti, bezvýznamnosti tohoto procesu nebo z obav špatně zvolených metod či kritérií nebo i z důvodu neobjektivnosti hodnotitele. Zajímavostí je, že většina vedoucích TH pracovníků, kteří na daný dotazník odpovídali, byli pro zavedení systému hodnocení pracovníků.

Z výzkumu také vyplynulo, že pro zaměstnance TUL je současný systém odměňování spíše průměrný. Ze zaměstnaneckých benefitů, jež nabízí TUL, nejvíce využívají pátý týden dovolené navíc, závodní jídelna a možnost výuky cizích jazyků. Avšak zaměstnanci mají zájem o rozšíření stávající nabídky např. o stravenky pro všechny zaměstnance, případně stravenky s vyšším příspěvkem zaměstnavatele, možnost jednodenního ubytování v hotelu TUL za výhodnější cenu, zvětšit parkovací prostory TUL. Zaměstnanci uvedli, že by chtěli i příspěvky na tábor, kulturu, dovolenou, sport, relaxační masáže a víkendové lázeňské pobyty a případně příspěvek na nadstandardní lékařskou péči.

Na základě předchozích poznatků lze Technické univerzitě v Liberci doporučit zavedení hodnocení pracovníků, ať již formálním, tak i neformálním způsobem. Vzor hodnotícího dotazníku, je uveden v příloze G této práce. Systém hodnocení by tak dopomohl ke zvýšení

efektivitu práce v organizaci. Hodnocení by tak mělo být provázané na stanovení cílů na další období s případným zjištěním potřeb vzdělávání pracovníků. Dále je TUL doporučeno zavedení kariérního řádu pro skupinu B, který nyní neexistuje. Zaměstnanci by měli mít možnost vědět, že mají nějakou šanci kariérního postupu, což povede k větší motivovanosti a efektivnosti práce. Zaměstnanecké výhody TUL nabízí velmi kvalitní i ve velkém množství než kterékoliv jiné organizace. Avšak byl navržen systém volitelných zaměstnaneckých výhod, přesněji Cafeteria systém, který by byl formou „bufetu“ a zaměstnanci by si mohli vybírat z nabídky, o co by měli zájem. V dotazníkovém šetření vyplynulo, že by pro zavedení tohoto systému byla pouze jedna třetina z oslovených pracovníků a přesto by se obávala, že by se nezvýšila spravedlnost při jejich odměňování.

Tato diplomová práce by s navrženým hodnotícím dotazníkem mohla být inspirací nejen pro Technickou univerzitu v Liberci, ale i pro jiné organizace, ve kterých se též neprovádí hodnocení pracovníků, případně provádí, ale jen neformálním způsobem. Uvedené zaměstnanecké benefity tak mohou být inspirací pro jiné organizace a mohou tak rozšířit svou stávající nabídku o nějaké nové benefity.

Seznam bibliografických citací

Citace:

1. ARMSTRONG, M. *A Handbook of Human Resource Management practice*. 10th Edition United Kingdom: Cambridge University Press, 2006. ISBN-13 978-0-7494-4631-4.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0.
4. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Praha: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
5. BLÁHA, J., A. MATEJČÍK a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
6. DVOŘÁKOVÁ, Z., et al. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
7. FRITZ, H. *Spokojeně v zaměstnání*. 1. vyd. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-13-1.
8. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2.
9. CHLÁDKOVÁ, A. *Platy, odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě od 1. 9. 2009*. 3. vyd. Praha: ASPI, 2009. ISBN 978-80-7357-405-5.
10. Kahle, B. a J. STÝBLO. *Praktická personalistika*. 1. vyd. Praha: Pragoeduca, 1994. ISBN 80-85856-06-9.
11. KOCOUREK, J. *Odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7179-615-2.
12. KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. 1. vyd. Praha: LINDE, 2000. ISBN 80-8613-125-4.
13. KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.
14. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2007. ISBN 80-7261-033-3.
15. KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2004. ISBN 80-7261-116-X.
16. KRAFT, J. *Výroční zpráva o činnosti Technické univerzity v Liberci za rok 2011* [online]. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, červen 2011 [2013-03-15]. ISBN 978-80-7372-867-0. Dostupné z: http://www.tul.cz/urednideska/uredni-deska-tul/vyrocnizpravy_108.
17. KUBEŠ, M., D. SPILLEROVÁ a R. KURNICKÝ. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2004. ISBN 80-247-0698-9.
18. LIEBERMAN, B. J. Cafeteria Plans Save Employer and Employee Costs. *Database ProQuest Central* [online]. New York, The CPA Journal, 1991, [vid. 2013-03-28]. ISSN 07328435. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/212251407/13D17E161695EFA4A7E/7?accountid=17116>.
19. MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-301-1.

20. PALÁN, Z. *Výkladový slovník – Lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ACADEMIA, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
21. PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*. 1. vyd. Praha: Linde, 2009. ISBN 978-80-7201-754-6.
22. POKORNÝ, J. *Umění tvořivé činnosti. Personální management jako tvůrčí činnost*. 1. vyd. Brno: Inženýrské centrum, 1995. ISBN – nemá.
23. STOKLASA, J. *Přístupy k hodnocení akademických pracovníků v zahraničí a v ČR – vybrané příklady, analýza, srovnání*. [online] 1. vyd. Brno: MŠMT, únor 2013, [vid. 2013-03-28]. Dostupné z: <http://kvalita.reformy-msmt.cz/aktuality/hodnoceni-akademickych-pracovniku>.
24. STÝBLO, J. *Cesty ke zvyšování firemní výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2002. ISBN-80-86419-21-5.
25. ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.
26. URBAN, J. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků. Jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3955-7.
27. VOHRALÍKOVÁ, J., et al. *Rozvoj lidských zdrojů sociálních partnerů a motivace pro další vzdělávání. Učební manuál*. 1. vyd. Praha: Educa Service, 2008. ISBN 978-80-90391-78-9.
28. WÁGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.
29. WAGNEROVÁ, I. *Pracovní hodnocení. Hodnocení pracovníků jako významný nástroj řízení výkonnosti*. 1. vyd. Brno: Vydavatelství MK, 2005. ISBN 80-903516-4-6.
30. WERTHER, W. B. a K. DAVIS. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Praha: VICTORIA PUBLISHING, 1992. ISBN 80-85605-04-X.

Bibliografie:

1. BEDRNOVÁ, E. et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-169-0.
2. TUL [online]. [vid. 2013-04-27]. Dostupné z: www.tul.cz.
3. Oficiální portál pro podnikání a export. *Odměňování zaměstnanců – trendy u zaměstnaneckých benefitů* [online]. Praha: CzechTrade, 2012-03-20 [vid. 2013-01-22]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/odmenovani-zamestnancu-trendy-u-benefitu-2880.html>.
4. Personální agentura Robert Half. *Tisková zpráva. Pružná pracovní doba a dovolená navíc – trend zaměstnaneckých benefitů*. [online]. Praha: Personální agentura Robert Half, 2012-03-20 [vid. 2013-01-22]. Dostupné z: <http://www.roberthalf.cz/CZ/CZ/RHI/trend-zamestnaneckych-benefitu.asp>.
5. TUL. *Vnitřní mzdový předpis Technické univerzity v Liberci* [online]. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2010-05-26 [vid. 2013-04-27]. Dostupné z: http://www.tul.cz/studenti/legislativa/vnitрни-předpisy-tul_38.
6. TUL. *Interní materiály*. [vid. 2013-04-27].

7. TUL. *Dohoda o poskytování péče zaměstnancům TUL (zaměstnanecké benefity)* [Interní dokument]. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2012-07-20 [vid. 2013-03-20].
8. Zdroj: TUL. *Organizační struktura TUL* [online]. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2013-02-25 [vid. 2013-03-05]. Dostupné z: <http://www.tul.cz/verejnost/organizacni-struktura/>.
9. BRYSON, T. *The Benefits of Cafeteria Plans : Start maximizing your employee benefits package and saving money with a section 125 flexible benefits plan..* Entrepreneur [online]. 2005. Dostupné z: <http://www.entrepreneur.com/article/79978> [vid. 2013-05-05].
10. University of Huddersfield. *Interní materiál*. [vid. 2013-04-15].
11. University of Huddersfield. *Job Evaluation*. [online]. University of Huddersfield [vid. 2013-04-29]. Dostupné z: <http://hr.hud.ac.uk/downloads/policies/pdf/1000047.pdf>.

Seznam příloh

Příloha A – Organizační struktura Technické univerzity v Liberci

Příloha B – Tabulka mzdových tarifů skupiny A – akademičtí pracovníci

Příloha C – Tabulka mzdových tarifů skupiny B – administrativní, techničtí a obslužní pracovníci

Příloha D – Tabulka mzdových tarifů skupiny C – Vědečtí pracovníci,

Příloha E – Tabulka mzdových tarifů skupiny D – Pedagogičtí pracovníci

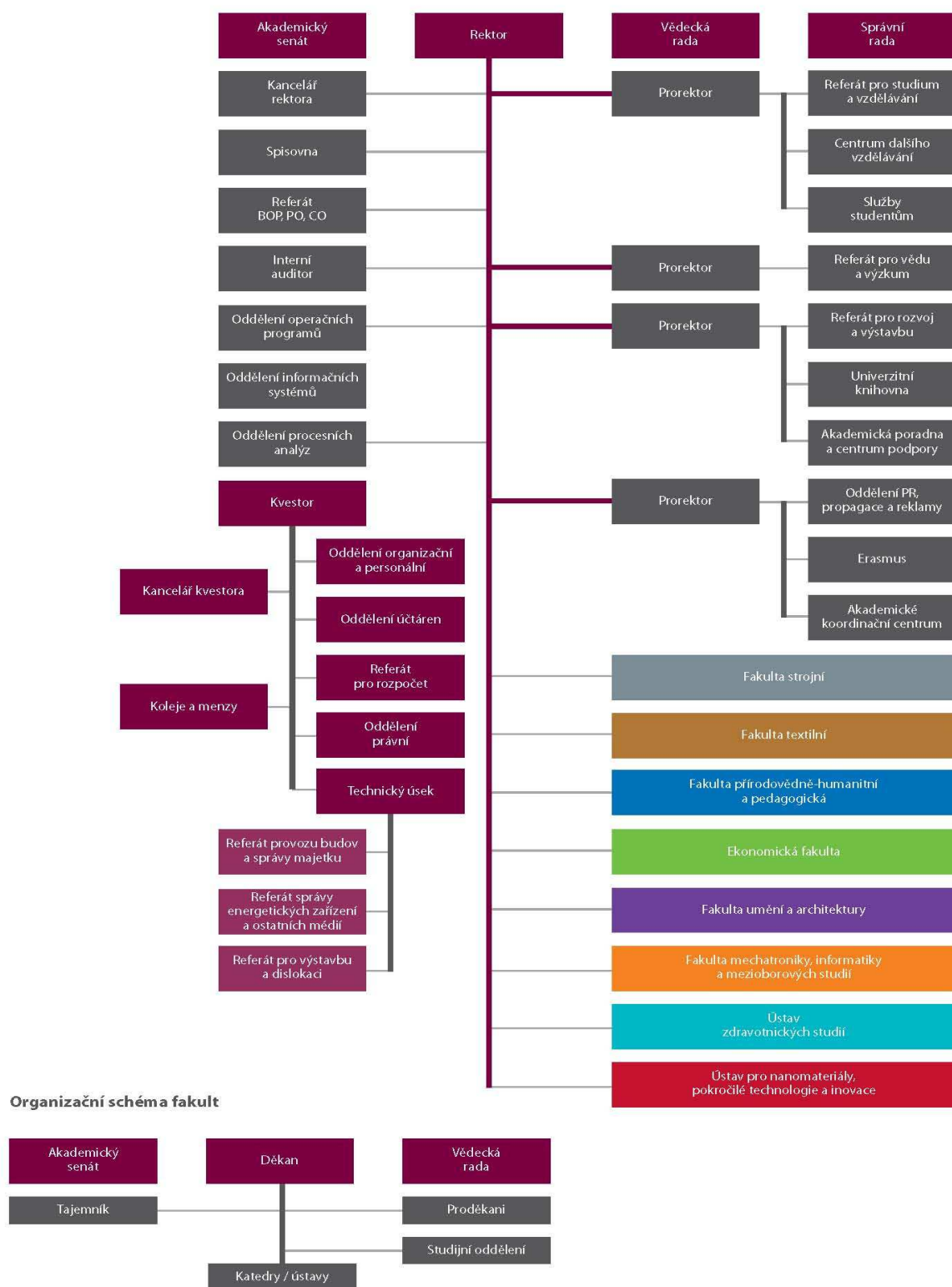
Příloha F – Dotazník pro zaměstnance TUL

Příloha G – Hodnotící formulář pro TH pracovníky TUL

Příloha H – Posouzení pracovníka nadřízeným bez přítomnosti hodnoceného pracovníka

Příloha I – Hodnocení pracovníka podřízeným

Organizační struktura Technické univerzity v Liberci



Zdroj: TUL. *Organizační struktura TUL* [online]. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2013-02-25 [vid. 2013-03-05]. Dostupné z: <http://www.tul.cz/verejnost/organizacni-struktura/>

Tabulka mzdových tarifů skupiny A – akademičtí pracovníci

| Mzdové tarify | A 1 | A 2 | A 3 | A 4 | A 5 |
|---------------------------|--|---|--|---|--|
| Kvalifikace | Lektor Asistent výzkumu | Odborný asistent Pracovník výzkumu | Odborný asistent s vědeckou hodností nebo akademickým titulem Pracovník vědy a výzkumu | Docent Samostatný pracovník vědy a výzkumu | Profesor Vedoucí pracovník vědy a výzkumu |
| Mzdové rozpětí | 13 200 až 24 000 | 14 600 až 32 000 | 16 300 až 40 000 | 20 600 až 30 000 | 24 100 až 60 000 |
| Skupina prací | 6. | 7. | 7. | 8. | 8. |

Zdroj: Vnitřní mzdový předpis TUL, vlastní zpracování

Tabulka mzdových tarifů skupiny B- Administrativní, techničtí a obslužní pracovníci

| Tarifní mzda | Počet let započ. práce | Mzdový Stupeň | Mzdové třídy | | | | | | | | | | | |
|---|---------------------------------|------------------|--------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------------------------|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Minimální tarify třídy podle stupně | 0 až 1 | 1 | 8 000 | 8 000 až 9 000 | 8 000 až 10 000 | 8 900 až 11 000 | 8 900 | 9 800 | 10 000 | 11 100 | 12 100 | 13 200 | 14 600 | 23 400 až 36 000 |
| | 1 až 2 | 2 | | | | | 9 100 | 10 100 | 10 400 | 11 500 | 12 600 | 13 700 | 15 200 | |
| | 2 až 4 | 3 | | | | | 9 300 | 10 400 | 10 800 | 11 900 | 13 100 | 14 200 | 15 800 | |
| | 4 až 6 | 4 | | | | | 9 500 | 10 600 | 11 200 | 12 300 | 13 600 | 14 700 | 16 300 | |
| | 6 až 9 | 5 | | | | | 9 700 | 10 800 | 11 600 | 12 700 | 14 100 | 15 200 | 16 800 | |
| | 9 až 12 | 6 | | | | | 9 900 | 11 000 | 12 000 | 13 100 | 14 600 | 15 700 | 17 300 | |
| | 12 až 15 | 7 | | | | | 10 100 | 11 200 | 12 300 | 13 500 | 15 100 | 16 200 | 17 800 | |
| | 15 až 19 | 8 | | | | | 10 200 | 11 400 | 12 600 | 13 900 | 15 500 | 16 700 | 18 300 | |
| | 19 až 23 | 9 | | | | | 10 300 | 11 600 | 12 900 | 14 300 | 15 900 | 17 200 | 18 800 | |
| | 23 až 27 | 10 | | | | | 10 400 | 11 800 | 13 200 | 14 700 | 16 300 | 17 700 | 19 300 | |
| | 27 až 32 | 11 | | | | | 10 500 | 12 000 | 13 500 | 15 100 | 16 700 | 18 200 | 19 800 | |
| nad 32 | 12 | 10 600 | 12 200 | 13 800 | 15 400 | 17 100 | 18 700 | 20 300 | | | | | | |
| Maximální tarif třídy | | | | | | | 12 000 | 15 000 | 18 000 | 21 000 | 24 000 | 28 000 | 32 000 | |
| Skupina prací | | | 1. | 1. | 1. | 2. | 2. | 3. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. | 8 |

Zdroj: Vnitřní mzdový předpis TUL, vlastní zpracování

Tabulka mzdových tarifů skupiny C – Vědečtí pracovníci

| Mzdové tarify | C 1 | C 2 | C 3 | C 4 | C 5 |
|-------------------|------------------------|------------------------|--------------------------------|--|---|
| Kvalifikace | Asistent výzkumu | Pracovník výzkumu | Pracovník vědy a výzkumu | Samostatný pracovník vědy a výzkumu | Vedoucí pracovník vědy a výzkumu |
| Mzdové rozpětí | 13 200 až 24 000 | 14 600 až 32 000 | 16 300 až 40 000 | 20 600 až 30 000 | 24 100 až 60 000 |
| Skupina prací | 6. | 7. | 7. | 8. | 8. |

Zdroj: Vnitřní mzdový předpis TUL, vlastní zpracování

Tabulka mzdových tarifů skupiny D – Pedagogičtí pracovníci

| Mzdové tarify | D 1 | D 2 | D 3 | D 4 | D 5 |
|-------------------|------------------------|------------------------|--|------------------------|------------------------|
| Kvalifikace | Lektor | Odborný asistent | Odborný asistent s vědeckou hodností nebo akademickým titulem | Docent | Profesor |
| Mzdové rozpětí | 13 200 až 24 000 | 14 600 až 32 000 | 16 300 až 40 000 | 20 600 až 30 000 | 24 100 až 60 000 |
| Skupina prací | 6. | 7. | 7. | 8. | 8. |

Zdroj: Vnitřní mzdový předpis TUL, vlastní zpracování

Dotazník pro zaměstnance TUL

Vážení zaměstnanci Technické univerzity v Liberci (TUL)

jmenuji se Michaela Vurmová a studuji magisterský navazující studijní program Podniková ekonomika na TUL. Touto formou bych Vás ráda požádala o spolupráci a to o vyplnění tohoto dotazníku, který slouží pro praktickou část mé diplomové práce. Dotazník se týká procesu hodnocení a odměňování pracovníků, je anonymní a výsledky budou sloužit jen pro zpracování mé diplomové práce.

Předem Vám moc děkuji za Váš čas a ochotu.

Bc. Michaela Vurmová

1. Pohlaví:

- ☐ muž
- ☐ žena

2. Věk:

- ☐ do 26 let
- ☐ 26 – 35 let
- ☐ 36 – 45 let
- ☐ 46 – 55 let
- ☐ nad 56 let

3. Dosažené vzdělání:

- ☐ základní
- ☐ vyučen/a
- ☐ středoškolské s maturitou
- ☐ vyšší odborné
- ☐ vysokoškolské

4. Délka Vašeho zaměstnání na TUL:

- ☐ 0 - 2 roky
- ☐ 2 - 6 roky
- ☐ 6 - 12 let
- ☐ 12 - 19 let
- ☐ 19 - 27 let
- ☐ nad 27 let

5. Vaše zastávaná pracovní pozice na TUL:

- ☐ prorektor
- ☐ vedoucí administrativní, technický a obslužný pracovník
- ☐ administrativní pracovník
- ☐ technický pracovník
- ☐ obslužný pracovník
- ☐ akademický pracovník
- ☐ vědecký pracovník
- ☐ pedagogický pracovník

6. Vaše pracoviště: _____

7. **Probíhá formální hodnocení na Vašem pracovišti?** *(Pokud ano, popište prosím jak)*

- ☐ ano
☐ ne

8. **Probíhá neformální hodnocení na Vašem, pracovišti?** *(Pokud ano, popište prosím jak)*

- ☐ ano
☐ ne

9. **Byl(a) byste spíše pro zavedení formálního hodnocení?**

- ☐ ano
☐ ne
☐ nevím

10. **Vyberte jednu možnost, vyjadřující, do jaké míry preferujete zavedení systému hodnocení na Vašem pracovišti?**

- ☐ rozhodně nepreferuji
☐ spíše nepreferuji
☐ spíše preferuji
☐ rozhodně preferuji

11. **Do jaké míry jste spokojen(a) s přístupem Vašeho nadřízeného?**

- ☐ nejméně
☐ středně
☐ nejvíce

12. **Vyberte ty možnosti, které považujete za důležité v návaznosti na hodnocení Vašeho pracovního výkonu.**

- ☐ debata o budoucím zaměření kariéry
☐ rozhodování o peněžní odměně, tedy zvýšení či snížení platu apod.
☐ vytyčení cílů pracovního výkonu na následující období
☐ zjištění potřeb rozvoje a vzdělávání
☐ jiná odpověď, prosím uveďte _____

13. **Čeho byste se obával(a) při zavedení systému hodnocení Vašeho pracovního výkonu?** *(Níže uvedené důvody obav seřadte prosím číslováním od 1 = nejméně obával(a) do 4 = nejvíce obával(a), přičemž použijte každé číslo jen jednou).*

- ☐ chybně zvolená metodika hodnocení
☐ špatně zvolená kritéria hodnocení
☐ uspěchanost, formálnost, bezvýznamnost procesu hodnocení
☐ neobjektivnost hodnotitele
☐ jiná, prosím uveďte svou odpověď: _____

14. **Do jaké míry Vás pozitivně ovlivňují pracovní stimuly k výši Vašeho pracovního výkonu?** *(od 1 = maximálně pozitivně působí do 4 = nejméně pozitivně působí)*

- ☐ pochvala, uznání
☐ zaměstnanecké výhody
☐ finanční odměna
☐ dobré mezilidské vztahy
☐ jiná odpověď: _____

15. Máte možnost ovlivnit výši své pravidelné finanční odměny svým pracovním výkonem?
- ☐ ano
 - ☐ ne
 - ☐ částečně
16. Pokud ne, chtěl(a) byste mít možnost ovlivnit výši svého pravidelného finančního odměňování?
- ☐ rozhodně ne
 - ☐ spíše ne
 - ☐ spíše ano
 - ☐ rozhodně ano
17. Vyberte jednu možnost vyjadřující, do jaké míry považujete současný systém odměňování na TUL za motivující ke zvýšení Vašeho pracovního výkonu?
- ☐ maximálně motivuje
 - ☐ spíše maximálně motivuje
 - ☐ průměrně motivuje
 - ☐ spíše minimálně motivuje
 - ☐ minimálně motivuje
18. Domníváte se, že je současný systém odměňování přiměřený?
- ☐ rozhodně ne
 - ☐ spíše ne
 - ☐ spíše ano
 - ☐ rozhodně ano
19. Znáte zaměstnanecké výhody, jež Vám TUL nabízí?
- ☐ ano
 - ☐ ne
 - ☐ částečně
20. Označte, které zaměstnanecké benefity na TUL využíváte? Popřípadě doplňte.
- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> dárky k jubileím TUL | <input type="checkbox"/> počítač k domácímu využívání |
| <input type="checkbox"/> lékař v zaměstnání | <input type="checkbox"/> odborové půjčky |
| <input type="checkbox"/> mimořádná záloha na mzdu | <input type="checkbox"/> příspěvek na sport |
| <input type="checkbox"/> možnost použití firemního automobilu | <input type="checkbox"/> služební mobilní telefon |
| <input type="checkbox"/> možnost výuky cizích jazyků | <input type="checkbox"/> stravenky |
| <input type="checkbox"/> odměna k životnímu a pracovnímu jubileu zaměstnance | <input type="checkbox"/> školka pro děti zaměstnanců |
| <input type="checkbox"/> penzijní připojištění | <input type="checkbox"/> závodní jídelna |
| <input type="checkbox"/> pět týdnů dovolené | <input type="checkbox"/> zaměstnanecké ubytování |
| | <input type="checkbox"/> životní pojištění |
| | <input type="checkbox"/> jiné _____ |
21. Měl(a) byste zájem o rozšíření stávající nabídky zaměstnaneckých výhod, popřípadě doplňte o které?
- ☐ ano, rozšířit o _____
 - ☐ ne
 - ☐ nevím
22. Vyberte jednu možnost vyjadřující, do jaké míry jste spokojen(a) se zaměstnaneckými výhodami poskytovanými TUL?
- ☐ maximálně spokojen(a)
 - ☐ spíše maximálně spokojen(a)
 - ☐ průměrně spokojen(a)
 - ☐ spíše minimálně spokojen(a)
 - ☐ minimálně spokojen(a)

23. Uvítal(a) byste zavedení tzv. Systému volitelných zaměstnaneckých výhod (cafeteria system – nepeněžní odměňování zaměstnanců)?

- ☐ ano
- ☐ ne
- ☐ nevím

24. Myslíte si, že po zavedení systému zmíněného viz otázka 23, by se zvýšila spravedlnost při odměňování?

- ☐ rozhodně ne
- ☐ spíše ne
- ☐ spíše ano
- ☐ rozhodně ano

Děkuji Vám za věnovaný čas při vyplňování tohoto dotazníku a přeji Vám hodně úspěchů v pracovním i osobním životě.

Bc. Michaela Vurmová

Hodnotící formulář pro TH pracovníky TUL

| Hodnocení zaměstnance | | |
|---|-----------------|--------------------------|
| Hodnotitel | | |
| Příjmení: | Jméno: | Titul: |
| Oddělení | Pracovní pozice | Počet let ve společnosti |
| Hodnocení za období od: | Do: | Poznámky: |
| Hodnocený | | |
| Příjmení: | Jméno: | Titul: |
| Oddělení | Pracovní pozice | Počet let ve společnosti |
| Hodnocení za období od: | Do: | Poznámky: |
| Obecná kvalifikace | | |
| | Ohodnocení | Poznámky |
| Analýza / řešení problémů: Pronikání do problémů a návrhy k řešení problémů. | | |
| Kvalita odvedené práce: Přesnost a úplnost, věnování se detailům. | | |
| Plánování: Aktivní plánování, dodržování času a lhůt. | | |
| Znalost práce: Porozumění všem aspektům dané práce. | | |
| Doporučení hodnotitele: | | |
| Obecná hodnocení | | |
| | Ohodnocení | Poznámky |
| Iniciativa | | |
| Jazyková kompetence | | |
| Počítačové kompetence | | |
| Práce s informacemi | | |
| Přístup k práci | | |
| Přizpůsobitelnost | | |
| Spolehlivost | | |
| Doporučení hodnotitele: | | |
| Mezilidské vztahy | | |
| | Ohodnocení | Poznámky |
| Kolegialita | | |
| Komunikace | | |
| Spolupráce | | |
| Týmová práce | | |
| Doporučení hodnotitele: | | |

| Obecná kvalifikace | | |
|--|---------------------|----------|
| | Ohodnocení | Poznámky |
| Otázka 1: | | |
| Otázka 2: | | |
| Otázka 3: | | |
| Otázka 4: | | |
| Manažerské dovednosti a vlastnosti (platí pro osoby s podřízenými pracovníky) | | |
| | Ohodnocení | Poznámky |
| Delegování | | |
| Plánování cílů | | |
| Komunikace | | |
| Kontrola | | |
| Loajálnost, schopnost rozumět lidem | | |
| Organizování činností | | |
| Potřeby školení | | |
| Schopnost hodnotit lidi | | |
| Schopnost kompromisního jednání | | |
| Trénink / konzultace | | |
| Vedení lidí | | |
| Výběr a rozmisťování pracovníků | | |
| Doporučení hodnotitele | | |
| Celkové zhodnocení zaměstnance | | |
| Silné stránky: | | |
| Slabé stránky: | | |
| Prostor pro rozvoj a zlepšení: | | |
| Závěrečné hodnocení (vynikající, nadprůměrný, průměrný, podprůměrný, nedostatečný): | | |
| Datum: | Podpis hodnotitele: | |
| Celkové zhodnocení zaměstnance (rektorem, prorektorem, kvestorem, personálním oddělením...) | | |
| Poznámky: | | |
| Datum: | Podpis hodnotitele: | |
| Hlavní rozvojové cíle | | |
| Obecná kvalifikace: | | |
| Osobní hodnocení: | | |
| Mezilidské vztahy: | | |
| Manažerské dovednosti: | | |

Komentář zaměstnance

Poznámky:

Přečetl/a jsem si celý dokument „hodnocení zaměstnance“ a jeho náplň jsem prohodil se svým nadřízeným. Svým podpisem stvrzuji, že jsem byl seznámen s odvětvími pro svůj profesionální rozvoj.

Datum:

Podpis zaměstnance:

Hodnotící stupnice

Hodnocení se provádí podle následující hodnotící stupnice (známkování jako ve škole)

| Zhodnocení | | Popis ohodnocení |
|--------------|---|---|
| Vynikající | 1 | Velmi vysoká úroveň výsledků. |
| Nadprůměrné | 2 | Zaměstnanec pracuje velmi efektivně s podporou svého nadřízeného. Výsledky překračují požadovaný standard. |
| Průměrné | 3 | Pracovník podává průměrné výsledky, tedy více než nutné minimum a vyžaduje určitý stupeň podpory svého nadřízeného. |
| Podprůměrné | 4 | Hranice minimálních pracovních požadavků, vyšší podpora a dohled nadřízeného. Nezbytné vyžadovat zlepšení |
| Nedostatečné | 5 | Nepříjemné pracovní výsledky, soustavný dohled a podpora nadřízeného. Nutné okamžité zlepšení. |

Posouzení pracovníka nadřízeným bez přítomnosti hodnoceného pracovníka

| Hodnocení pracovníka nadřízeným | | | | | |
|---|---------|---|---|---|---------------|
| Pracovní úsek: | | | | | |
| Jméno podřízeného: | Funkce: | | | | |
| Jméno nadřízeného: | Funkce: | | | | |
| Autorita v pracovním kolektivu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Disciplinovanost a pečlivost při práci | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Komunikace | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Loajálnost, schopnost rozumět lidem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Množství vykonávané práce | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Odborné znalosti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ochota brát na sebe riziko a odpovědnost | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Organizování činností | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Osvojování si nových poznatků a jejich využívání | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Plánování cílů | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Potřeby školení | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Přístupnost kritice | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Rozhodnost při plnění pracovních povinností | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Samostatnost v práci | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Sebeovládání – psychická vyrovnanost | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Schopnost kompromisního jednání | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Schopnost překonávat překážky a řešit problémy | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Schopnost řídit, organizovat a koordinovat práci | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Spolehlivost při plnění pracovních povinností | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Úroveň mezilidského a obchodního jednání | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Celkový průměr (vyplní pracovník personálního útvaru) | | | | | |
| Další poznatky a náměty o podřízeném pracovníkovi: | | | | | |
| Podpis nadřízeného: | | | | | Datum: |

Zdroj: Hroník, F. Hodnocení pracovníků, s. 113, vlastní zpracování

Hodnocení pracovníka podřízeným

| Hodnocení pracovníka nadřízeným | | | | | |
|--|---------|---|---|---|---------------|
| Pracovní úsek: | | | | | |
| Jméno podřízeného: | Funkce: | | | | |
| Jméno nadřízeného: | Funkce: | | | | |
| Autorita v pracovním kolektivu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Delegování | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Dodržování kompetencí podřízených | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Jasnost cílů a zadávání úkolů | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Komunikace | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Kontrola | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Loajálnost, schopnost rozumět lidem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Odborné znalosti a zkušenosti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ochota brát na sebe riziko a odpovědnost | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Optimální rozhodování o problémech | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Orientace ve stresových situacích | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Organizování činností | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Plánování cílů | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Potřeba školení | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Přijímání námětů podřízených | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Přístupnost kritice | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Rychlost rozhodnutí | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Sebeovládání a kontrola svého chování | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Schopnost hodnotit lidi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Schopnost kompromisního jednání | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Stanovování priorit | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Systematičnost a koncepčnost v práci | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Konzultace | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Úroveň mezilidského jednání | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vedení lidí | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Výběr a rozmisťování pracovníků | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Celkový průměr (vyplní pracovník personálního útvaru) | | | | | |
| Další poznatky a náměty k nadřízenému pracovníkovi: | | | | | |
| | | | | | |
| Podpis podřízeného: | | | | | Datum: |

Zdroj: Hroník, F. Hodnocení pracovníků, s. 113, vlastní zpracování